Führung als organisationsbezogener Lernprozess: Zur Rekonzeptionalisierung von Self-Monitoring in einer erziehungswissenschaftlichen Perspektive.

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades *doctor philosophie* (Dr. phil.)

an der Fakultät Erziehungswissenschaften
der Technischen Universität Dresden

eingereicht von Diplom Pädagoge Thomas Prescher
geboren am 21.03.1978

wissenschaftliche Betreuung: Frau Prof. Dr. paed. habil. Gisela Wiesner

Zur richtigen Zeit
die richtigen Menschen getroffen zu haben,
ist das größte Geschenk
wofür ich wahrhaft dankbar bin.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis II

Abbildungsverzeichnis V

Abkürzungsverzeichnis VIII

1 Einführung 1

1.1 Bundeswehr im Wandel der Zeit: Anforderungen an eine Self-Monitoring-Kompetenz 1

1.2 Ziel und Gegenstand der Untersuchung 7

1.3 Forschungsleitende Fragen 10

1.4 Übersicht über das Forschungsdesign und das Vorgehen 15

2 Self-Monitoring im Rahmen von Führungsprozessen in militärischen Organisationen: Eine Begriffsbestimmung 20

2.1 Das Militärsystem: Sinn als Ordnungsschema 21

2.2 Führung im Militär: Ein Unterschied, der einen Unterschied macht 27

2.3 Konstitution von Führung als synreferentieller Lernprozess 35

2.4 Begriffe des Selbst: Self-Monitoring als die Sensibilität für soziale Vergleichsinformationen 39

2.5 Self-Monitoring als Dialektik zwischen IST und SOLL 49

2.6 Kritik an Self-Monitoring-Ansätzen: Die Organisation als Bezugrahmen 57

2.7 Entwicklung von Self-Monitoring: Vom Konstrukt zur Kompetenz 63

2.8 Fazit: Self-Monitoring als Lernprozess zur situations-angemessenen Komplexitätsbewältigung in Führungsprozessen 70

3 Self-Monitoring in Führungsprozessen – Methodik der empirischen Untersuchung am Beispiel Bundeswehr 72

3.1 Verbindung der qualitativen und quantitativen Forschungsmethode – Eine integrative Perspektive 72

3.2 Der Zugang zu dem erfolgsrelevanten Wissen - Samplingentscheidung 77

3.3 Der Zugang zu erfolgsrelevantem Wissen - Erhebungsverfahren 80

3.4 Der Zugang zu erfolgsrelevantem Wissen – Qualitative Datenauswertung... 89

3.5 Fazit: Methodisches Design der Studie 93

4 Statistische Auswertungsergebnisse der Self-Monitoring-Skala 95

4.1 Statistische Hypothesen 95

4.2 Faktorenanalyse: Anwendung und statistische Analyseschritte 98

4.3 Itemkennwerte, Trennschärfe und Schwierigkeit 102

4.4 Prüfung der Durchführungsvoraussetzung der Faktorenanalyse 107

4.5 Analyse der faktoriellen Struktur der Self-Monitoring-Skala 108

4.6 Formative Konzeptionalisierung von Self-Monitoring 116

4.7 Ergebnisdarstellung Faktor 1: Kontrollmotivation zur Eindrucksbildung ... 120

4.8 Ergebnisdarstellung Faktor 2: Notwendigkeitsorientierte Anforderungsanpassung 125

4.9 Fazit: Konsequenz des Ergebnisses für die wissenschaftlichen Hypothesen 129

5 Qualitative Auswertungsergebnisse zum Self-Monitoring in Führungsprozessen 134

5.1 Das Kategoriensystem der Einzelinterviews und Gruppengespräche 134

5.2 Sachliche Kontexte von Self-Monitoring 137

5.3 Soziale Dimension, Gruppenbedingungen und Normative Grundlagen von Self-Monitoring 144

5.4 Persönliche Bedingungen und Individuelle Merkmale von Self-Monitoring 156

5.5 Ursachen von Self-Monitoring 167

5.6 Selbstregulation durch Self-Monitoring 176

5.7 Verhaltenssteuerung durch Self-Monitoring 183

5.8 Erwarteter Nutzen von Self-Monitoring 190

5.9 Bemerken von Self-Monitoring 196

5.10 Fazit: Konsequenz des Ergebnisses im Bezug zu den hypothetischen Fragestellungen 204

6 Konsequenzen für die Entwicklung einer Self-Monitoring-Kompetenz in Führungsprozessen am Beispiel der Artillerieschule. 218

6.1 Empirische Ergebnisse als Grundlage für die Self-Monitoring-Entwicklung 218

6.2 Didaktik des Kompetenzmanagements: Das Projekt A-QUA zur anforderungsorientierten Self-Monitoring-Entwicklung 230

7 Zusammenfassung und Ausblick 245

8 Literaturverzeichnis 251

9 Anhang 267

9.1 Verzeichnis der Abbildungen des Anhangs 267

9.2 Belehrung gemäß des Bundesministerium der Verteidigung, VMBL 1990, Nr. 15270

9.3 Modifizierter Leitfragenkatalog des Episodischen Experteninterviews 271

9.4 Thesen- und Arbeitspapier der kollegialen Gruppengespräche 273

9.5 Beispiel Auswertungssystematik der qualitativen Daten 277

9.6 Faktorenanalyse zur Itemselektion 279

9.7 Itemkennwerte nach erster Itemselektion 295

9.8 Faktorenanalyse nach erster Itemselektion 300

9.9 Faktorenanalyse mit endgültigen Items 303

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualitativ –quantitativer Untersuchungsablauf.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 18

Abbildung 2: Ausrichtung der Militärsoziologie als Wissenschaft.
Quelle: Eigene Darstellung. S.22

Abbildung 3: Systemtheoretische Standortbestimmung von „Führung".
Quelle: Eigene Darstellung. S. 34

Abbildung 4: Ringstruktur der Tätigkeit.
Quelle: Darstellung in Anlehnung an Kislinger 2001, S. 108. S. 38

Abbildung 5: Konstitution von Führung als synreferentieller Lern-prozess.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 39

Abbildung 6:Konzept des Selbst – Dialektik zwischen IST und SOLL.
Quelle:Eigene Darstellung. S. 50

Abbildung 7: Graph der Mittelwerte „agreement"-Kategorien über die Selbstbeurteilungen und die Fremdbeurteilung.
Quelle:Eigene Darstellung in Anlehnung an Hanisch 2002, S. 146. S. 54

Abbildung 8: Theorie des Self-Monitoring.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 61

Abbildung 9: Untersuchungsablauf.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 88

Abbildung 10: Die Self-Monitoring-Skala sortiert nach den Subskalen mit je 8 Items.
Quelle: Warech et al. 1998, S. 460, Englisch im Original. S. 98

Abbildung 11: Itemkennwerte der Self-Monitoring-Skala.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 103

Abbildung 12: Prüfung der Durchführungsvoraussetzung der Faktorenanalyse.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 107

Abbildung 13: Vergleich Ladungen der rotierten Komponentenmatrix und Kommunalitäten der Vier- Drei und Zweifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 110

Abbildung 14: Itemselektion nach der rotierten Komponentenmatrix und Kommunalitäten der Vier- und Dreifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 111

Abbildung 15: Itemzusammenstellung nach der Itemselektion.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 112

Abbildung 16: Kommunalitäten der selektierten Items mit/ohne Item 4 und 7.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 113

Abbildung 17: Streudiagram und Rotierte Komponentenmatrix der endgültigen Faktorlösung.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 115

Abbildung 18: Items der Faktorlösung und eliminierte Items der endgültigen Faktorlösung.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 116

Abbildung 19: Self-Monitoring in Organisationen als motivationales Dilemma.
Quelle: Eigene Darstellung S. 121

Abbildung 20: Induktive Faktorinterpretation des Faktor 1.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 122

Abbildung 21: Induktive Faktorinterpretation des Faktor 2.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 125

Abbildung 22: Ergebnisse der Einzelinterviews zu Self-Monitoring in Führungsprozessen.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 136

Abbildung 23: Ergebnisse der Gruppengespräche zu Self-Monitoring in Führungsprozessen.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 136

Abbildung 24: Subkategorien der Kategorien Sachliche Kontexte von Self-Monitoring der Einzelinterviews und Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 138

Abbildung 25: Subkategorien der Kategorien Soziale Dimension, Gruppenbedingungen und Normative Grundlagen der Einzel-interviews und Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 145

Abbildung 26: Subkategorien der Kategorien Persönliche Bedingungen und Individuelle Merkmale der Einzelinterviews und Gruppen-gespräche.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 157

Abbildung 27: Auszug der Subkategorien mit Codes aus Kategorie Persönlicher Bedingungen der Einzelinterviews.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 163

Abbildung 28: Subkategorien der Kategorie Ursachen von Self-Monitoring der Einzelinterviews und Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 168

Abbildung 29: Subkategorien der Kategorie Selbstregulation durch Self-Monitoring der Einzelinterviews und Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 176

Abbildung 30: Subkategorien der Kategorie Verhaltenssteuerung durch Self-Monitoring der Einzelinterviews und Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 183

Abbildung 31: Auszug der Subkategorien mit Codes aus Kategorien Verhaltensteuerung der Einzelinterviews/Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 187

Abbildung 32: Subkategorien der Kategorie Erwarteter Nutzen Self-Monitoring der Einzelinterviews.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 191

Abbildung 33: Auszug der Subkategorien mit Codes aus Kategorie Erwarteter Nutzen der Einzelinterviews.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 195

Abbildung 34: Subkategorien der Kategorie Bemerken von/durch Self-Monitoring der Einzelinterviews.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 197

Abbildung 35: Auszug der Subkategorien mit Codes aus Kategorie Bemerken der Einzelinterviews.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 201

Abbildung 36: Ein Modell für Self-Monitoring in Führungsprozessen.
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grothe 1997, S. 322. S. 220

Abbildung 37: Vier Grundorientierungen für die Entwicklung der Self-Monitoring-Kompetenz.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 226

Abbildung 38: Phasenmodell zur Self-Monitoring-Entwicklung .
Quelle: Eigene Darstellung. S. 231

Abbildung 39: Lagefestung: Der Entwicklungsbedarf.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 232

Abbildung 40: Neun Erfolgsfaktoren in drei Arbeitspaketen.
Quelle: vgl. Prescher 2007. S. 237

Abbildung 41: Modell der Verbesserung – bottom-up Perspektive für kollektive Akzeptanz.
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hewlett Packard 2006. S. 239

Abbildung 42: Methodik der Gestaltungsphase.
Quelle: Eigene Darstellung. S. 241

Abkürzungsverzeichnis

HSM	High-Self-Monitorer/Monitoring
LSM	Low-Self-Monitorer/Monitoring
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

1 Einführung

1.1 Bundeswehr im Wandel der Zeit: Anforderungen an eine Self-Monitoring-Kompetenz

> „Was ist Lernen? Der Mensch lernt, insofern er sein Tun und Lassen zu dem in die Entsprechung bringt, was ihm jeweils an Wesenhaftem zugesprochen wird." (Heidegger 1952).

Der Wandel in den heutigen Streitkräften ist zunächst auf der phänomenologischen Ebene zu beschreiben: Carl von Clausewitz zufolge sind Streitkräfte ein Instrument des modernen Staates (Clausewitz 2005). Sie werden aufgestellt, bezahlt und verwendet im Namen der Sicherheit eines individuellen Staates, wobei sich dies hauptsächlich, aber nicht ausschließlich, auf seine äußere Sicherheit gegen Bedrohungen und Gefährdungen durch andere Staaten bezieht (vgl. Ebeling et al. 2002, S. 9). Diese defensive Rolle, also die der Abschreckung und Selbstverteidigung, hat während des 20. Jahrhunderts jedoch sukzessive ihre Legitimität verloren. Aufgrund der sicherheitspolitischen Entwicklungen in der Vergangenheit hat sich die Funktion der Streitkräfte für einen einzelnen Staat und innerhalb der Staatengemeinschaft erheblich geändert. Um die Entwicklung verkürzt zu beschreiben, sei hier plakativ ein Spektrum der Entwicklungstrends hervorgehoben, in dessen Hinblick die Legitimation, Integration und Identität der Bundeswehr im Zuge einiger zentraler Veränderungsprozesse zu betrachten sind:

1) Der Wandel des Konflikt- und Kriegsbildes.
2) Internationale Kooperation und Multilateralismus.
3) Die Entwicklungen in Kultur und Gesellschaft (vgl. Hoffmann 1997, S. 136ff.).

Diese Trends sind ein Ausdruck veränderter politischer Ziele, wobei die Ziele der Friedensbewahrung und –wiederherstellung durch die Streitkräfte in Form von Deeskalations-Streitkräften, welche die Wiederherstellung von alltäglicher Ordnung und friedlichen Beziehungen zwischen verfeindeten lokalen Gruppen in fernen Ländern zum Ziel haben, erreicht werden sollen. Der Einsatz deutscher Streitkräfte und damit deutscher Soldaten findet unter dem Zeichen vielfältiger Kooperationen statt. Es lässt sich unschwer ausmalen, welche enormen Auswirkungen dies auf die

Organisation der Streitkräfte in ihren Strukturen und Prozessen hat: Unterschiedliche militärische Kulturen müssen miteinander vereinbart werden, die Kommunikation in unterschiedlichen Sprachen muss eingeübt werden, die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen (NGO) gilt es zu fördern und alles unter den Rahmenbedingungen von kleinen zusammengesetzten Truppenmodulen mit verschiedenen militärischen und zivilen Experten. Zur Integration der sehr unterschiedlichen und sich weiter diversifizierenden Anforderungen an militärische Spezialisten werden die Streitkräfte einen Neo-Professionalismus ausbilden, der überlieferte (oft auch folklorisierte) militärische Traditionen mit einem neuen Elitebewusstsein verknüpft und damit auch besondere Anforderungen an die Fähigkeiten der militärischen Führungskräfte bedeutet (vgl. Bredow 2003, S. 6).

Die veränderte Funktion bringt indes die verschiedenen militärischen Rollen in den Fokus der Aufmerksamkeit, da sie einen zentralen Entwicklungsbereich markieren. Bei dem gewöhnlichen nordatlantischen Erfahrungshorizont tauchen sofort traditionale Rollenbilder auf: Musste sich der Soldat früher in den Aufgaben einer „Kämpferrolle“ bewähren, so geht sie heute weit darüber hinaus. Es gilt direkt zu betonen, dass dieses erweiterte Element im Funktionskatalog der Streitkräfte keinesfalls im Spektrum der traditionalen Aufgaben der Abschreckung und Verteidigung zu ersetzen ist, sich aber dennoch komplementär zu den neuen Anforderungen verhält. Experten in Sachen Gewaltanwendung werden die Soldaten auch weiterhin bleiben, aber sie werden zugleich politisch gebildet sein und über kulturelle Empathie und diplomatische Fähigkeiten verfügen müssen, da sie „(…) gegenüber politischen Instanzen beratend wirken, in gesellschaftlichen Konflikten vermitteln und innerhalb der eigenen militärischen Welt kommunikativ und kreativ agieren (…)“. (Linnenkamp 1997, S. 170).

„Soldaten werden immer häufiger, nicht wie in der gesamten Geschichte bisher, als notwendigerweise gewaltbereite Partei auftreten, sondern als Partner der Zivilbevölkerung, Kooperationsinstrument für Nichtregierungsorganisationen, neutrale Vermittler zwischen sich gegenüberstehenden Parteien und schließlich als Gäste in fremden Ländern.“ (Linnenkamp 1997, S. 168). Bei der Kennzeichnung der Funktionen heutiger Streitkräfte in humanitären Einsätzen schlagen Bredow & Kümmel (1999, S. 2) den Begriff „nichttraditionale Rollen“ vor. Daraus leitet sich die Aussage ab, dass im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklungen die Streitkräfte

sich in einem Spagat zwischen traditionalen Rollen einerseits und nichttraditionalen andererseits befinden. In diesem Spagat definiert sich das Funktionen-Set der Streitkräfte für das beginnende 21. Jahrhundert, das durch Vielfalt und Abwechslung von militärischen Missionen gekennzeichnet sein wird.

Solche neuen Aufgaben bei knappen Ressourcen und einhergehendem Wertwandel verlangen Neuorientierungen in den Streitkräften. Es wird immer wieder dazu aufgefordert, die Grundfragen des Soldatenberufs zu reflektieren. Eine erziehungswissenschaftliche Perspektive hat hier Konjunktur, da es um eine Verbindung von traditionell bewährten soldatischen Tugenden und modernen „Kompetenzen“ geht (vgl. Millotat 2005, S. 46ff.). Dies bedeutet, dass der Prozess der Zivilisierung des Militärs nicht unausweichlich auf die Auflösung des genuin militärischen Charakters der Streitkräfte zusteuert. Im Gegenteil, so vermuten die Autoren Bredow & Kümmel (1999, S. 15), „(…) werden sich die schlagkräftigsten Streitkräfte künftig durch eine Mischung von militärischem Professionalismus einerseits und der Integration von zivilen Perzeptionen und Einstellungen andererseits in ihrer Wirkungsweise auszeichnen (…)“. Der veränderte Einsatz militärischer Machtmittel erzeugt eine neue praktische Realität, wobei vordergründig Strukturen angepasst werden (müssen), gleichzeitig aber auch das Augenmerk auf die Herausforderungen an das Führungsverständnis gerichtet wird. Gerade eben die Prozesse der Individualisierung und Emanzipation stellen Organisationen in allen gesellschaftlichen Bereichen vor neue Herausforderungen (vgl. Wellershoff 1997, S. 13f.).

Für die Analyse muss deshalb die gesellschaftliche Ebene als Bezug der Entwicklungen der Bundeswehr als Organisation betrachtet werden. Bredow & Kümmel (1999, S. 15) sprechen in diesem Zusammenhang von der Demilitarisierung bei fortgeschrittenen Gesellschaften, die durch organisationssoziologische Entwicklungstendenzen befördert wurde. Von einer ganzen Generation von Militärsoziologen und militärischen Praktikern wurde dies unter den Überschriften Niedergang der Massenarmee in modernen westlichen Gesellschaften und der zunehmenden Bürokratisierung des Militärs diskutiert. Das Ergebnis dieser Debatte wurde von Harries-Jenkins & Moskos (1981, S. 81 zitiert nach Bredow & Kümmel 1999, S. 15) trefflich auf den Punkt gebracht: „In short, the military profession as a

whole has become similar to large, bureaucratic, nonmilitary institutions. It has, in effect, become civilianized."

Weitere Veränderungen zeigen sich im steigenden Bedarf nach akademischer Ausbildung für Offiziere und Fachhochschul-Ausbildung für Unteroffiziere. Im Zeichen der Zeit stehen zu dem die unter Individualisierung diskutierten Umstrukturierungen der zivilen Arbeitswelt wie z.B. psychologische Führungskonzepte, dezentrale Kompetenzverteilung, flexible Arbeitszeiten sowie Informalisierung von Macht. Der Bundeswehr sind im Vergleich dazu funktional begründete Grenzen gesetzt: Aber sie kann u. a. Angebote für die Entwicklung ihrer „Mitarbeiter" machen (vgl. Ebeling et.al. 2002, S. 52). Im Rahmen zunehmender Individualisierungsprozesse ist dabei die Fähigkeit zur Selbstoptimierung fundamental.

„Um in dieser Gesellschaft, die von den Menschen genau beobachtet wird, neue Sicherheits- und Selbstbehauptungschancen zu gewinnen, wird die eigene Person zum Programm. Rückzug von den Institutionen und Selbstverwirklichungsvokabular sind nur Symptome eines Reaktionsvorganges (...). Die Modernisierung der gesellschaftlichen Organisation, der Berufswelt vor allem, die Expansion von Wissen und Bildung, die allgemeine Ressourcensteigerung an Gütern und Dienstleistungen hat zwei Vorgänge ausgelöst, die zwangsläufig die Arbeitsweise der Institutionen beeinflussen und auf ihre Veränderung drängen. Das ist Erstens der sinkende Nutzen der Identifikation und Zweitens das Souveränitätsstreben der aus alten Bindungen freigesetzten Personen." (Schmidtchen 1997, S. 31). Es dürfte für die Bundeswehr eine existenzielle Frage sein, wie zukünftig das Berufsbild und das militärische Selbstverständnis so gestaltet werden können, dass unter Aufrechterhaltung ihrer Effizienz für die Soldaten attraktive und anspruchsvolle Selbstentfaltungsperspektiven erschlossen werden können.

Das Konzept der „Inneren Führung" (vgl. Wiesendahl 2002, S. 23) als so genannte Organisationsphilosophie mit dem darin entwickelten Menschenbild des Soldaten ist in diesem Sinne im besonderen Maße dazu geeignet, den neuen Anforderungen an eine Einsatzarmee gerecht zu werden und dem Berufsprofil zu entsprechen, denn dem Individuum kommt mehr denn je die individuelle Stärke zu und weniger der geübte Drill. Es geht hierbei um eine neuartige Identität für ein

sinnstiftendes Berufsbild, welches durch soziale und fremdsprachliche Gewandtheit und die Bereitschaft zur offenen Flexibilität gekennzeichnet ist. „Reflexion und Entschiedenheit“ sind nach Bald (2002, S. 17) zentrale Merkmale. Dies bringt Konflikte mit sich, da die historisch gewachsene Professionalität einer Massenarmee des Kalten Krieges mit dem propagierten traditionell männlichen Kämpferkult anachronistisch zu den neu geforderten Kompetenzen einer modernen Einsatzarmee wirken muss. Militärische Funktionsbestimmung und Effektivität als Pauschalurteil über die Bedingungen der Menschenführung in den Streitkräften zeigt hier die unreflektierte und bequeme Übernahme des weitverbreiteten Mythos des Soldaten und den damit verbundenen Situationen, in denen es um Leben und Tod geht. Allerdings, so konstatiert Groß (2002, S. 61), ist dies kein militärisches Spezifikum und schon gar nicht die Regel im militärischen Alltag, selbst unter den momentanen Bedingungen der Einsätze. Die Frage ist, ob in der heutigen Zeit eine Hierarchie-legitimation durch einen Verweis auf die Unsicherheit in der Umwelt noch gerecht-fertigt ist, zumindest im Sinne eines universellen Führungsprinzips (vgl. Baecker 1998, S. 10f.).

Dies darf nicht unreflektiert bleiben, sondern es bedarf in der Bundeswehr hier der Weiterentwicklung am Konzept moderner Menschenführung als nach-drückliches Bemühen um gute Mitarbeiter, da diese wie in anderen Branchen auch schwer verfügbar sind. Bald (2002, S. 18) wirft hier allerdings der militärischen Praxis eine Beliebigkeit in der Umsetzung der angestrebten Ziele der Inneren Führung vor, weil viele Vorgaben eher formelhaft bleiben und keinen hinreichend konkreten Orientierungs- und Handlungsrahmen bieten (z.B. das Bild des Offiziers). Ein notwendiger Integrationsbezug der Inneren Führung zu dem Kämpferkult des Führungskonzeptes des Heeres („Leadership“) (vgl. Keller 2001, S. 169) wird sogar vermieden. Das Menschenbild ist in den Führungsvorschriften der Bundeswehr technokratisiert. Eine Trivialisierung von Führungsinteraktionen unterminiert hier die Komplexität modernen Führungshandelns (vgl. Keller 2001, S. 149f.).

Das veränderte Aufgaben- und Anforderungsprofil der Bundeswehr sowie der Wandel der Bundeswehr als Organisation in der Gesellschaft durch vielfältige Einflüsse führt damit im besonderen Maße zu veränderten Spezifika militärischen Handelns, insbesondere Führungshandelns. Dies lässt sich durch die Teilnahme an der Organisation Bundeswehr als ein weitreichendes Netzwerk begründen, da

prinzipiell mehr Intelligenz für eigene Entscheidungen zur Verfügung gestellt wird, als Individuen selber je erreichen würden. Auf der anderen Seite fordert diese Teilnahme aber auch mehr Intelligenz im Sinne der Fähigkeit, das Wissen anderer zu nutzen, um das eigene Nichtwissen zu kompensieren. Gerade für die Bundeswehr als besonders große Organisation bedeuten die Verteidigungspolitischen Richtlinien (vgl. BMVg 2003) oder das Weißbuch (vgl. BMVg 2006) auf strategischer und operativer Ebene einen hohen Entwicklungsbedarf durch die Zunahme individueller Freiheitsgrade. Die Organisation muss mit einer Komplexitätszunahme für den Einzelnen wie für die Organisation nach Innen und nach Außen rechnen. Gerade die veränderten Aufgaben im neuen Einsatzspektrum, die ebenso militärische Operationen unterhalb der Schwelle kriegerischer Auseinandersetzungen wie Gefechte hoher Intensität bedeuten (vgl. HDv 100/100 2007, Ziffer 12007ff.), haben als Aufgabenstellung weitreichende Folgen für Strukturen und Prozesse. Hierzu gehört die Entwicklung militärischer Führungskräfte hin zu einer Professionalisierung als Identitätsperspektive und zu einer Kooperations-Professionalität (vgl. Bredow 2003, S. 6).

Die Leitdifferenz herkömmlicher Management- und Führungslehren ist das Streben von definierten Ist-Zuständen auf Soll-Zustände (vgl. Steinmann & Schreyögg 1997, S. 121ff.). Doch der wichtigste Bezug für die Entwicklungs-perspektive ist in diesem Funktionsset heute die eigene Organisation als Subsystem gesellschaftlicher Teilbereiche, denn es muss im Bewusstsein deutlich werden, dass Organisationen nicht mit ihrer Primärreferenz z.B. Wirtschaft oder Militär operieren können, sondern politische, erzieherische, kulturelle und andere Programme bearbeiten müssen, mit einer für die Führung einhergehenden Verschiebung der Differenzierungsmuster. Für eine innovative und kreative Organisationsentwicklung muss der Blick für Alternativen offengehalten werden, also die Frage nach funktionalen Äquivalenten, um kontextsensibler, gegenwartsfreundlicher und mitarbeiterorientierter agieren zu können. Neben einer reinen militärischen Perspektive mit ihrer spezifischen Charakteristik militärischer Operationen oder einer betriebswirtschaftlichen Perspektive mit ihren Controllingansätzen usw. gilt es in Zukunft im stärkeren Maße kulturelle und pädagogische Ansätze zu Rate zu ziehen (vgl. Baecker 2000, S. 20).

Gerade bei der Beobachtung von Führungsinteraktionen unter Anwesenden wird der Blick auf Aspekte der Kommunikation gelenkt. Auf dieser Ebene lässt sich das Dilemma von Verfügung und Aushandlung als zentrales Kommunikationsproblem zwischen Vorgesetzten und Untergebenen reflektieren. Vorgesetzte und Untergebene müssen sich zunehmend auch innerhalb militärischer Strukturen in den unübersichtlich gewordenen Kommunikationsverhältnissen arrangieren (vgl. Pongratz 2002, S. 112). Es reicht im alltäglichen Geschäft nicht aus, den Verlauf von Maßnahmen und deren Ergebnis systematisch zu reflektieren, sondern auch das Führungsgeschehen. Auf einer solchen Grundlage wäre es dann möglich, die Führungsrolle in der Organisation neu zu überdenken. Das Offenlegen der sozialen Konstruiertheit von Führungsbeziehungen hilft bei deren Gestaltung und Veränderung sowie beim Erkennen von Lernbedarf.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die gesamtgesellschaftlichen und sicherheitspolitischen Entwicklungen bei der Bundeswehr als Organisation einen Transformationsprozess zur Folge haben, der über Strukturänderungen und eine veränderte Operationsführung hinausgeht: Der Blick auf die „Organisation“ Bundeswehr soll hier helfen, die Perspektivenvielfalt zusammenzuführen und dennoch unter dieser Beschränkung auf die organisationale Ebene den Blick in die Umwelt offenzulassen. Zudem kann in dieser Sichtweise die Aufmerksamkeit auf die Personen gelenkt werden, die in erster Linie in den Strukturen und Prozessen der Bundeswehr operieren und nicht, wie vielleicht zu vermuten wäre, in Ex-Jugoslawien oder Afghanistan. Gerade die Organisation mit ihrem weitreichenden Einfluss auf das Sozialverhalten der Beteiligten scheint hier sehr aufschlussreich zu sein, da sie, als Unterschiedenes gewählt, darüber entscheidet, was beobachtet wird. Mit dem Blick auf die Organisation geht die Offenheit für Beliebiges verloren und es wird die Sensibilität für Bestimmtes – hier Self-Monitoring in Führungsprozessen - gewonnen.

1.2 Ziel und Gegenstand der Untersuchung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine Organisationsanalyse in Teilzielen zur systematischen Erfassung, Beurteilung und Veränderung von Strukturen und Prozessen (vgl. Röthig 1998, S. 1) bezüglich des Self-Monitorings bei Führungskräften in der Bundeswehr, hier spezielle der Artillerietruppe:

1.) Analyse der IST-Situation von Self-Monitoring in organisationalen Führungsprozessen mit Hilfe eines qualitativen und quantitativen Methodenmixes.

2.) Identifikation von Self-Monitoring-Orientierungen in militärischen Organisationen, um die gezielte pädagogische Intervention von Self-Monitoring ins Blickfeld zu holen und damit eine differenzierte Neuinterpretation des eigenen wahrgenommenen Selbst von jungen Führungskräften zu ermöglichen und zu unterstützen.

3.) Erarbeitung eines praktikablen Problemlösungsvorschlags zur Entscheidungsvorbereitung und Konzeptrealisierung für pädagogische Maßnahmen.

Der Gegenstand der Arbeit ist dazu die Beschreibung von Führung als synreferentieller Lernprozess im Fokus des Militärsystems, wobei das Individuum Führungskraft als operativ geschlossenes Bewusstseinssystem unter den organisationalen Rahmenbedingungen der Bundeswehr betrachtet wird. Die Interaktionen mit ihren sozialen Informationen sollen hierzu im Vordergrund stehen. Eine systematische Betrachtung von Führung – verstanden als absichtsgeleitetes äußeres Bewirken innerer Wirkungen bei anderen Menschen - unter dem Aspekt der Selbst- und Fremdorganisation im jeweiligen Kontext einer Organisation kann dann generalisierbare Aussagen für ein Verständnis von Self-Monitoring in Führungsprozessen enthalten.

Eine wesentliche Grundlage liegt dabei in der Selbstbeobachtung des jeweiligen sozialen Subsystems bzw. Bewußtseinssystems, da die Autopoiesis (vgl. Luhmann 1997, S. 66ff.) immer von der Umwelt abhängig ist: Sie definiert die Beschränkungen für das Führungshandeln, denn der Führer ist immer nur ein Teil der Organisation und des damit verbundenen Sinns. Die Konkretisierung dieses Gedankenganges findet sich in Untersuchungen zum Self-Monitoring. Hier werden die interindividuellen Unterschiede in der außenorientierten Selbstdarstellung in sozialen Interaktionen zusammengefasst, weshalb Self-Monitoring aus erziehungswissenschaftlicher und lerntheoretischer Sicht für Führungsprozesse und Führungslernen sehr aufschlussreich ist, da die Fähigkeits- und Motivationskomponente im organisationsbezogenem Sozialverhalten betont werden kann (vgl. Warech et al. 1998, S. 459).

Theoretisch widerspruchsfreie Selbstorganisation ist vor dem Hintergrund der Autopoiesistheorie eigentlich nur durch radikalen Verzicht auf Führung möglich. Die Möglichkeit von Führung kann aber nicht durch den Verzicht auf Führung gewährleistet werden. Wie kann sie daher als Einheit von Fremd- und Selbstorganisation gedacht werden? Dialog und Kommunikation scheinen die Möglichkeit einer auf Selbstorganisation gründenden Führung anzudeuten, da das Thema Kommunikation heutzutage ein wesentlicher Bestandteil des wissenschaftlichen und managementpraktischen Diskurses ist. Eine zirkuläre kommunikative Selbstreflexion als Selbstbeobachtung führt dabei zur Einheit von Differenzerfahrungen und damit zur Identität eines Systems als Voraussetzung erfolgreicher Führung: Führer und Geführte.

Die Identität kann dabei als Bedingung ihrer eigenen Möglichkeiten bewertet werden. Der Kommunikationsbegriff nach Luhmann (1994, S. 191ff.) kann hier eine Annäherung an einen logisch gerechtfertigten Sachverhalt leisten, da die Selbstreferenzunterbrechung eines Bewusstseins die Bedingung für neue Erfahrungen ist. Im Hinblick auf Führungslernen spielt Self-Monitoring damit eine große Rolle, da hier eine Integration der Innen- und Außenperspektive einer Führungskraft in ihrer Führungsrolle ermöglicht wird. Self-Monitoring ist der Schritt des Lernens beim Einzelnen zur Entwicklung und Veränderung einer kollektiven Identität sowie Voraussetzung für eine kreative Organisationsentwicklung. Es muss über Kommunikation und gezielte Selbstbeobachtung die Bewusstseinstätigkeit angeregt werden. Self-Monitoring kann hier als Katalysator zwischen Erfahrungen und individuellen Lerneinsichten bzw. organisationalem Lernen und organisationalen Anforderungsdimensionen fungieren.

Unter einer kommunikationstheoretischen Betrachtungsweise ermöglicht Self-Monitoring damit die Erhöhung der Anschlusswahrscheinlichkeiten der Bundeswehr in der Gesellschaft sowie Anschlussfähigkeit innerhalb der sozialen Beziehungen zwischen Führer und Geführten, da eine erfolgreichere Inklusion der Führungskräfte in das soziale Umfeld und damit auch militärischer Subsysteme in die Gesellschaft durch die Ausschöpfung vorhandener Sensibilitätspotentiale bei Führungskräften für soziale Vergleichsinformationen möglich erscheint (vgl. Day & Kilduff 1994, S. 217ff.). Dieser Aspekt spiegelt sich in der agreement-Problematik zwischen Selbst- und Fremdurteilen in Multi-Source-Feedbackverfahren wider, da

Self-Monitoring als Moderatorvariable einen Einfluss auf die Höhe und die Übereinstimmung von Beurteilungen hat (vgl. Hanisch 2002, S. 46).

Es zeigt sich, mit Self-Monitoring kann die Subjektivität der Wahrnehmung des eigenen Selbst, wenn gleich nicht überwunden, aber doch in Frage gestellt werden und somit als Ausgangspunkt für Lernprozesse dienen, um die individuelle Kontrolle des Ausdrucksverhaltens steuern zu können sowie effektiv und qualitativ sozial interagieren zu können. D.h., nur der Austausch von Informationen und das Einbringen in einen fortwährenden Abgleichprozess mit verschiedenen Personen schaffen die Möglichkeit, das eigene Auftreten zu rekapitulieren und zu reflektieren, um somit einen relativierten Eindruck über das eigene Führungsverhalten zu bekommen.

In diesem Zusammenhang gilt es also im Rahmen dieser Arbeit zu prüfen, ob Self-Monitoring mit dem Lernkontext der Bundeswehr in Verbindung gebracht werden kann. Hierzu ist zunächst der Begriff Führung im Kontext des Militärs zu erarbeiten, um daran die Eigenschaften des Führungsverhaltens und die Anforderungen sowie die kollektive Ausrichtung eines Self-Monitorings beschreiben zu können. Dazu gilt es weiter zu untersuchen, ob das als Persönlichkeitseigenschaft Self-Monitoring beschriebene Konstrukt (vgl. Snyder 1987, S. 15f.) als Kompetenz oder Teilkompetenz von Führung rekonzeptionalisiert werden kann bzw. sogar muss und ob es speziell im organisationalen Kontext der Bundeswehr einer pädagogischen Gestaltung zuführbar ist. Entscheidend ist hier die Spezifizierung von Self-Monitoring auf die arbeitsinfrastrukturellen Bedingungen der Bundeswehr.

1.3 Forschungsleitende Fragen

1.) Kann Self-Monitoring einen Beitrag leisten, Führung im organisationalen Kontext der Bundeswehr weiterzuentwickeln?

Eine Führungstheorie muss die Differenz von Gesellschaft, Organisation und Individuum als Subsystem verfügbar machen, um technologische, kulturelle, pädagogische, ethische und ökologische Fragestellungen zu behandeln. Daher besteht die Frage, inwiefern ein explizites Wissen über ein unkalkulierbares, intransparentes und nichttriviales Zusammenspiel von unterschiedlichen Systembezügen (Gesellschaft, Militär, Organisation und Individuum) präsent ist bzw. sein

müsste, um sie als Differenzen und Referenzen verfügbar zu machen. Managemententscheidungen sind in diesem Zusammenhang strukturell determiniert (vgl. Baecker 2000, S. 5). Von Interesse ist hier, ob tradierte Verfügungsansprüche und modernisierte Umgangsformen in einer individuumszentrierten Perspektive hinterfragbar sind und ob sie auf einer gemeinsamen Basis entwickelt werden können (vgl. Pongratz 2002, S. 131ff.). Der Zusammenhang von Tätigkeiten, Bedürfnissen, Entscheidungen usw. des Einzelnen mit kollektiven Nachfragestrukturen und Effekten beschreibt das dahinter stehende Konzept, da nicht soziale Strukturen aktiv werden können, sondern nur Menschen.

Das menschliche Bewusstsein als operativ geschlossenes System ist hierbei Ausgangspunkt der Betrachtung, da der Fokus der Aufmerksamkeit hinsichtlich von Sinneswahrnehmungen bei Führungskräften in ihrem sozialem Verhalten bewusst gesteuert werden muss, um irrtümliche Konstruktionen zu erkennen und diese in positiver Auseinandersetzung abzuarbeiten. Es wird in den Streitkräften viel für die Ausbildung der Führungskräfte getan, allerdings wird ausgeblendet, dass Führung ein stark kognitiver und selbstreflexiver Prozess beim Führer ist, der durch den Grad der Selbstaufmerksamkeit beeinflusst wird und daher gefördert werden muss.

Menschliches Denken bestimmt menschliches Handeln. Bei Luhmann (1997, S. 44ff.) ist Kommunikation und die Anschlussfähigkeit durch Sinn eine theorietechnisch bedeutsame Komponente, da hier die Grundlagen sozialer Realität liegen: Die intraindividuelle Rollenabstimmung ermöglicht die situationsangepasste Kommunikation eines Menschen. Die Abstimmung von professionellen Kommunikationspartnern – Rollenträgern mit hoher Inklusion in spezifische Teilbereiche der Gesellschaft/Subsysteme einer Organisation – ermöglicht darüber hinaus eine funktionsstabilisierende Kommunikation im intersystemischen Bereich. Nur durch die Institutionalisierung solcher Kommunikationszusammenhänge, anhand der Ausdifferenzierung neuer Rollenzusammenhänge in spezifischen sozialen Systemen, ist eine Integration moderner Gesellschaften – der Bundeswehr - vorstellbar.

Der gezielte Einsatz pädagogischer Bemühungen bezüglich Self-Monitoring kann hier einen Beitrag leisten, eine differenzierte Neuinterpretation des eigenen wahrgenommenen Selbst im institutionellen Umfeld der Bundeswehr zu ermöglichen

und die Reputation innerhalb der sozialen Umwelt über die eigene Person zu moderieren. Gerade der Unterscheidung von Motivation und Fähigkeit kommt in den Ausführungen eine essentielle Bedeutung zu, da das Führungshandeln nicht immer aus einer Intention heraus bestimmt wird, sondern vielfältigen Einflüssen unterliegt, die außerhalb des unmittelbaren Einflussbereiches einer Führungskraft liegen. Self-Monitoring erhält seine Relevanz durch die Suche nach einer Antwort auf die Problemstellung, wie sich Führung als Lernprozess unter den gegebenen organisationalen Bedingungen der Bundeswehr weiterentwickeln lässt.

2.) Wird Self-Monitoring bei der Selbststeuerung in Führungsprozessen eine Bedeutung beigemessen?

Im Führungsprozess stehen der Führungskraft viele methodische Interventionsformen zur Verfügung, die in einer situations- und auftragsgerechten Form auszuwählen und einzubringen sind. Situationen im Führungsalltag erfordern dabei die individuelle Entwicklung von Interventionsformen mit unterschiedlichen Qualitäten. Self-Monitoring kann hier als Forschungsgegenstand einen Analysebeitrag darstellen, der durch bewusste und unbewusste Auswahlprozesse als zur Methodik komplementäre Selbststeuerung unterstützt und dabei den flexiblen Einsatz verschiedener Interventionselemente ermöglicht. Der Trend unseres Zeitalters der „Hilfe zur Selbsthilfe“ markiert eine zunehmende Verschiebung der Verantwortung auf das Individuum. Einerseits wird dies allzu leicht als institutionelle Ausrede verwandt, um sich aus der Verantwortung für Entwicklungsprozesse zu stehlen. Andererseits ist zu prüfen, wie eigenständig die Führungspraxis in der Bundeswehr tatsächlich ist, oder ob das je individuelle Handeln durch kollektive Normen und Rollenerwartungen vorbestimmt ist. Dies umschreibt die Frage nach den Auswirkungen der Organisation auf das Self-Monitoring bei den Interviewten in ihrer Führungspraxis und inwieweit Zweckmäßigkeitsaspekte die Verbindung zwischen einer Innen- und Außenperspektive einer Person die Führungsentscheidungen bestimmen.

3.) Muss Self-Monitoring kontextspezifisch rekonzeptionalisiert und gemessen werden?

Self-Monitoring soll in dieser Arbeit nicht einfach mit einer üblichen Definition als psychologisches Konstrukt gefasst und eindimensional

operationalisiert werden, sondern es soll durch ein qualitativ-quantitatives Forschungsdesign eine Datengenerierung erfolgen und somit der Forschungsstand zum Self-Monitoring angereichert werden. Als Ergebnis kommen unterschiedliche Ebenen von Self-Monitoring zum Vorschein: Erleben, Prozess, Ergebnis, Funktion, Erklärung, Theoriebildung und organisationaler Zusammenhang. Hier fließt insbesondere ein, Self-Monitoring in Abhängigkeit eines Problemkontextes zu fassen und diesbezüglich neu zu operationalisieren. Auf diesen Ebenen gilt es einen Ansatz zu generieren, der Self-Monitoring als Kompetenzmerkmal beschreibt und somit eine gezielte Entwicklungsperspektive zulässt. Hier spielen insbesondere praktische Aspekte des Self-Monitoring eine Rolle und ihr Zusammenhang in Lernprozessen des Führungshandelns als eventuelle bedeutsame Komponente im Rahmen der professionellen Handlungssteuerung. Gerade im Zusammenhang mit militärischen Organisationen mit ihren je spezifischen Operationsweisen gilt es zu prüfen, welche Bedeutung dem Self-Monitoring durch die Beteiligten beigemessen wird.

Die Frage ist hier, ob Self-Monitoring bei den Führungskräften in ihrer Selbstbeschreibung als Eigenschaft aus sich heraus wirkt bzw. aktiv ist, oder ob die Bedingungen und Aufgabenstellungen der militärischen Organisation dies beeinflussen. Die bisherigen Veröffentlichungen beschreiben Self-Monitoring weitestgehend als Persönlichkeitseigenschaft, die es durch statistische Verfahren gegen andere Ansätze der Persönlichkeitsmessung (z.B. „Big Five“; Costa & McCrea 1987, S. 81ff.) abzugrenzen gilt. Diese Ansätze vernachlässigen allerdings den Problemlösedruck von Führungskräften. Probleme scheinen hier als Form einer negativen kognitiven Dissonanz (vgl. Wiech 2001, S. 42f.) eine zentrale Rolle für die Ressourcenbündelung bei Führungskräften darzustellen.

Die fehlende Einbettung in soziale Kontexte in der Literatur über Self-Monitoring bestärkt den Eindruck, dass Self-Monitoring mehr oder weniger von der Umwelt abgekoppelt gedacht wird. Jedoch scheint für eine professionelle Nutzung des Self-Monitoring eine interaktionelle und institutionelle Perspektive einen grundsätzlichen Forschungsbedarf zu markieren. Die Explizierung von Self-Monitoring und der Funktionen in Führungsprozessen soll hier in Form einer Verbindung aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden erfolgen. Dabei bedingen sich subjektive Theorien und die Einstellung zum Self-Monitoring gegenseitig. Wird beispielsweise Self-Monitoring als unbewusster oder auch bewusster Prozess wahr-

genommen, der parallel zu anderen Kognitionen abläuft, könnte daraus die Einstellung resultieren, Self-Monitoring als natürliche Ressource im Sinne einer Kompetenz zu betrachten, die in professionellen Kontexten wertvolle Informationen liefert. Fraglich ist zunächst jedoch, ob in Form einer Weiterentwicklung des Self-Monitorings an der Veränderung subjektiver Theorien, der Einstellung bezüglich Self-Monitoring, der Aufmerksamkeitsfokussierung auf Self-Monitoring oder am organisationalen Kontext angesetzt werden muss. Insbesondere deshalb, da die Organisation beeinflusst, was möglich ist und was nicht.

Hierzu ist es notwendig herauszufinden, wie Self-Monitoring im Rahmen professionellen militärischen Führungshandelns beschrieben wird. Die gängige Unterscheidung in die Gruppe der High-Self-Monitorer und Low-Self-Monitorer kann sicherlich der Demonstration von Fähigkeiten bezüglich Self-Monitoring dienen, aber nicht der Integration dieser Fähigkeiten als Kompetenzmerkmal in einer Organisation an sich. Würde Self-Monitoring verstanden als die verschiedenartig ausgeprägte Kompetenz, die Komplexität der sozialen Umwelt wahrzunehmen, zu strukturieren und auf sie zu reagieren bzw. in ihr zu agieren, dann müssten Führungskräfte praktische Erfahrungen mit ihrem eigenen Self-Monitoring erlangen, um eine stärkere Auseinandersetzung und individuelle mentale Modelle zu erzielen.

4.) Hypothetische Forschungsleitende Fragen.

Eine bedeutsame Rolle bei der Entwicklung von Self-Monitoring als Kompetenzmerkmal spielen die Hauptkategorien Einstellung und Selbstkonzept bezüglich Self-Monitoring. Das in der Psychologie geläufige Konstrukt der Einstellung bezeichnet einen Komplex aus kognitiven Überzeugungen, subjektiven Theorien und emotionalen Gestimmtheiten gegenüber einem bestimmten Thema. Allgemein wird davon ausgegangen, dass Einstellungen eine enge Beziehung zur Steuerung von Verhalten und Handlung haben. Dies wurde in Experimenten bestätigt, in denen sich Einstellungen bezüglich eines Themas als bedeutsam für die Kompetenzausübung bzw. Lernhaltung und die professionelle Selbststeuerung zeigten (vgl. Zimbardo & Gerrig 2004, S. 774). Für die hier vorgestellte Untersuchung sind somit folgende hypothetische forschungsleitende Fragen von Interesse, um zu prüfen, ob Self-Monitoring mit dem Lernkontext Führung in der Organisation Bundeswehr in Verbindung gebracht werden kann und damit eventuell eine positive

Bewertung als Kompetenzmerkmal erfährt. Diese vorweggenommenen hypothetischen Aussagen gilt es als Ergebnis der weiteren Untersuchung zu verifizieren bzw. zu falsifizieren. Sie sind zugeschnitten auf die Kernaussagen nach der Funktion, den Einflussfaktoren, der Entwicklung und dem Muster von Self-Monitoring im Bezug auf den organisationalen Aspekt der Bundeswehr:

- Self-Monitoring unterstützt die kontextbezogene Organisation der Person von Führungskräften in sozialen Beziehungen.
- Die Problemhaltigkeit einer Situation (Aufgabe/Beziehung) beeinflusst das persönlich wahrnehmbare und veröffentlichte Self-Monitoring.
- Zunehmende Berufserfahrung innerhalb der Organisation der Bundeswehr verändert bei Offizieren das individuelle Self-Monitoring.
- Ist Self-Monitoring ein kollektives Phänomen, dann ist es in der Self-Monitoring-Analyse im Kontext der Bundeswehr einheitlich beschreibbar.

1.4 Übersicht über das Forschungsdesign und das Vorgehen

Zur Bestimmung des Verhältnisses von Militär, Führung und Self-Monitoring soll als Methode der wissenschaftlichen Beschreibung das systemtheoretische Verständnis nach Luhmann (1997) dienen. Die Systemtheorie soll in dieser Arbeit einen Beitrag zur Verhältnisbestimmung leisten, indem das Augenmerk auf die Funktion eines ausdifferenzierten Militärsystems mit den darin etablierten Führungsstrukturen und –prozessen gerichtet wird, da diese sich unmittelbar auf die Führungskommunikation und Interaktion auswirken, womit ein Einfluss auf das Self-Monitoring zu erwarten ist. Der theoretische Rahmen, in dem Führung als Lernprozess zwischen Fremd- und Selbstorganisation thematisiert wird, spannt sich zwischen den Begriffen der Autopoiesistheorie, Organisation als System und Bewusstseinssysteme.

Die vorliegende Arbeit versucht darüberhinaus eine Brücke zwischen bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen zu den Gegenständen Führung und Self-Monitoring in der Literatur mit den beobachtbaren Bedingungen in der Organisation der Bundeswehr zu schlagen. Ziel ist es, einen praktikablen Problemlösungs-

vorschlag zu erarbeiten, mit dessen Hilfe konkrete pädagogische Maßnahmen eingeleitet werden können. Die empirische Arbeit soll als Beispiel zur Einstellungs-, Meinungs- und Verhaltensforschung der militärischen Führung als Entscheidungshilfe dienen, entsprechende Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen in die Praxis umzusetzen (vgl. Röthig 1998, S. 1ff.).

Für die Reflexion wurde hierzu ein induktiv-deduktives Vorgehen gewählt: Mit Hilfe der Kombination eines qualitativen und quantitativen Forschungsdesigns wird versucht, aus der Praxis das Spezielle und aus der Wissenschaft das Allgemeine abzuleiten. Die Studie ist vom eigenen Anspruch her, im Schwerpunkt qualitativ ausgerichtet und hat aus Gründen der Ressourcenknappheit einen explorativen Charakter. Der quantitative Anteil in Form eines standardisierten Fragebogens nach Warech et al. (1998, S. 460) zum Self-Monitoring der zu untersuchenden Führungskräfte ist hier im Sinne der Methodentriangulation zu verstehen. Mit dieser Vorgehensweise gilt es die Dichte der Deskription des untersuchten Phänomens zu verbessern. Auf diese Weise gelingt eine Verschränkung der beiden Datenbereiche qualitativer und quantitativer Erkenntnisse bisheriger Forschungsarbeit: Der Vorteil besteht in der Rückbindung neuer Erkenntnisse an bisherige Forschungsbemühungen und vorhandenen theoretischen Konzeptionen, da ältere operationale Fassungen mit Hilfe von Rekonzeptionalisierungsversuchen der Self-Monitoring-Skala in den aktuellen Forschungsprozess aufgenommen sind.

Nach eingehender Literaturanalyse zum Forschungsdesign besteht so die begründete Annahme, dass mit Hilfe des Interviewverfahrens, der Methode des kollegialen Gruppengesprächs und der Triangulation mit der quantitativen Self-Monitoring-Skala ein hinreichender Aufschluss über die Grundlagen von Self-Monitoring-Prozessen innerhalb von Führungssituationen in der Bundeswehr gewonnen werden kann. Die Ergebnisse der Datenerhebung dienen in erster Linie dem Zugang zum Feld für eine Systematisierung im Kontext der Bundeswehr. Somit kann ein Ausgangspunkt für die Ableitung einer Strategie des Vorgehens bei Weiterentwicklungsmaßnahmen definiert werden sowie die Strukturierung und Systematisierung des Gegenstandes erfolgen.

Für das methodische Vorgehen des qualitativen Anteils der Untersuchung bedeutete dies, dass in einer Explorationsphase (Phase I) und in der Phase II die

problemzentrierten Experteninterviews durchgeführt wurden. In diesen Phasen war es möglich, den Fragenkatalog zu modifizieren und Verständnisprobleme zu identifizieren. In der Phase III wurde dann der Interviewleitfaden als ein überarbeitetes Thesen- und Gesprächspapier zur thematischen Fokussierung in der Form des kollegialen Gruppengesprächs bearbeitet. Die Gruppen erhielten noch eine Coverstory. Die Coverstory beschreibt Self-Monitoring am Beispiel einer fingierten Studie in den US-Streitkräften als Merkmal für ausbleibenden Führungserfolg. Dies erschien notwendig, um mögliche Kontexteffekte zu identifizieren oder aber vorhandene Einstellungen in positiver Konnotation auf Self-Monitoring zu irritieren. Des Weiteren war für die selbstständige Gruppenarbeit ein Rahmen gesetzt, an dem sich die Teilnehmer orientieren konnten. Damit war ein Hinweisreiz für die thematische Orientierung gegeben, den es in positiver oder negativer Assoziation zu bearbeiten galt. Insgesamt wurden 12 Interviews von geführten 30 Einzelinterviews ausgewertet, 5 kollegiale Gruppengespräche geführt und 95 Fragebögen ausgewertet.

Es wurden für die vorliegende Untersuchung mit Hilfe der militärischen Führung der Bundeswehr die Personen identifiziert, die explizites sowie auch implizites Wissen zum Untersuchungsgegenstand Self-Monitoring vermuten lassen. Optimal war hier eine Stichprobenauswahl, die Intensität und Qualität von Führungsprozessen der zu befragenden Personen berücksichtigte, da eine zielorientierte Selektion möglich war. Aufgrund der dezentralen Organisationsstruktur war es aber nicht möglich, eine konkrete Auswahl von Offizieren nach klar festgelegten Merkmalen zu treffen, z.B. unter zu Hilfenahme von vorangegangenen Beurteilungen. Aus diesem Grund wurden diejenigen ausgewählt, die es vermuten ließen, dass deren Berufsalltag im starken Umfang durch Führungsprozesse bestimmt ist, um so die relevante Zielgruppe für Self-Monitoring-Prozesse entsprechend des Untersuchungsinteresses herauszustellen. Ohne näher auf die Organisationsstruktur der Bundeswehr einzugehen, lässt sich eine Stichprobenauswahl definieren, die aus Offizieren mit und ohne Studiengang besteht und die eine ungefähre Dienstzeit von sechs bis 10 Jahren aufweisen können. Dies sind in der Regel Oberleutnante und Hauptleute.

Damit ist eine relativ junge Stichprobe angesprochen, die sich im allgemeinen Werdegang eines Truppenoffiziers durch hohe Führungsverantwortung – vergleichbar mit der Ebene des mittleren Managements des Wirtschaftssystems - auszeichnet.

Die Gruppe ist des Weiteren von zentraler Bedeutung, da einerseits ein Reflexionsprozess über Führungsinteraktionen bereits stattgefunden haben sollte und diese daher als Expertengruppe zu betrachten ist. Für eine kommunikative Validierung des Verfahrens wurden die Stichproben in „Etappen“ gezogen, als fraktionierte Exploration in zwei Phasen. Es handelte sich hierbei um verschiedene Personen im Sinne einer Querschnittsstudie: Phase 1 beschreibt im beruflichen Werdegang Offiziere, die eine Verwendung als Zugführer, vergleichbar mit Gruppen- und Teamleiter in der Wirtschaft, ausführen. Phase 2 umfasst Offiziere, die eine nächsthöhere Verwendung als Batteriechef, vergleichbar mit Abteilungsleiter der Wirtschaft, ausführen oder in naher Zukunft ausführen werden. Hierbei kann eine Phase der Entwicklung durch die Aufgabenlösung innerhalb zu bewältigender Führungssituationen unterstellt werden.

Zusammenfassend lassen sich der Untersuchungsablauf sowie die Datenauswertung graphisch folgender Maßen darstellen:

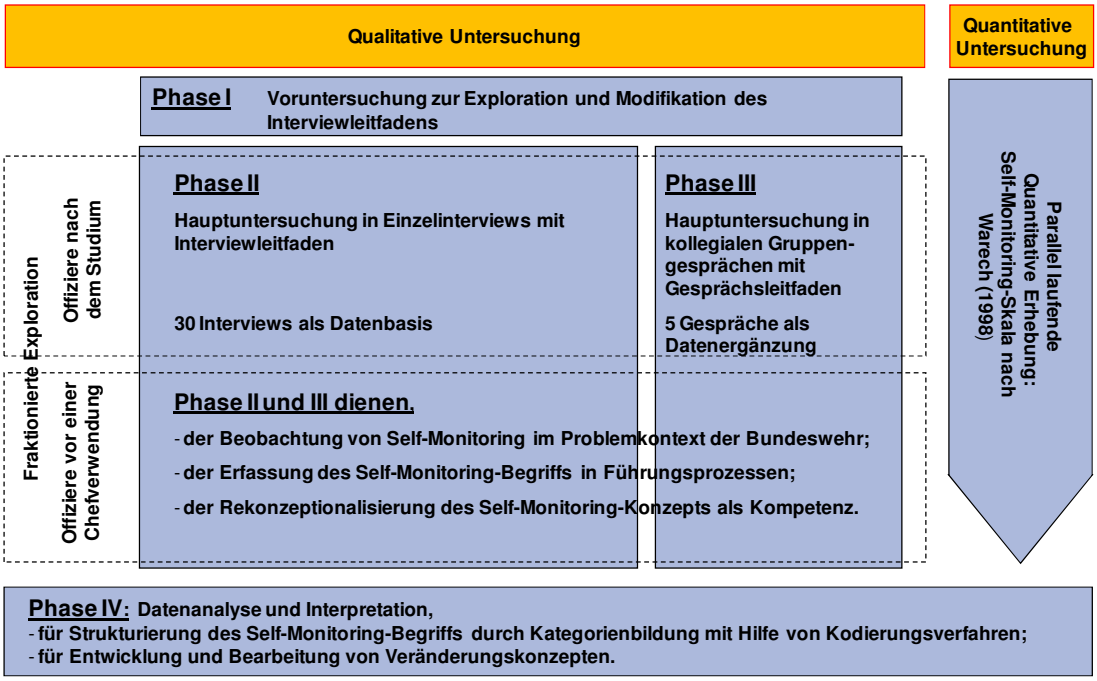

Qualitative Untersuchung
Quantitative Untersuchung
Phase I
Voruntersuchung zur Exploration und Modifikation des Interviewleitfadens
Fraktionierte Exploration
Offiziere nach dem Studium
Phase II
Hauptuntersuchung in Einzelinterviews mit Interviewleitfaden
30 Interviews als Datenbasis
Phase III
Hauptuntersuchung in kollegialen Gruppengesprächen mit Gesprächsleitfaden
5 Gespräche als Datenergänzung
Offiziere vor einer Chefverwendung
Phase II und III dienen,
- der Beobachtung von Self-Monitoring im Problemkontext der Bundeswehr;
- der Erfassung des Self-Monitoring-Begriffs in Führungsprozessen;
- der Rekonzeptionalisierung des Self-Monitoring-Konzepts als Kompetenz.
Parallel laufende Quantitative Erhebung: Self-Monitoring-Skala nach Warech (1998)
Phase IV: Datenanalyse und Interpretation,
- für Strukturierung des Self-Monitoring-Begriffs durch Kategorienbildung mit Hilfe von Kodierungsverfahren;
- für Entwicklung und Bearbeitung von Veränderungskonzepten.

Abbildung 1: Qualitativ – quantitativer Untersuchungsablauf.
Quelle: Eigene Darstellung.

Die hier vorgestellte Untersuchungsmethode kann in Anlehnung an Schirmer (2000, S. 206) als empirisch gestützte Bezugsrahmenforschung beschrieben werden. Der Bezugsrahmen ist eine Erklärungsskizze, die in Ermangelung einer ausgearbeiteten, geschlossenen Theorie des Self-Monitoring in organisationalen und

institutionellen Kontexten den theoretischen Lücken des Erkenntnisgegenstandes konzeptionell und empirisch fundiertes Orientierungswissen bereitstellt. Auf diese Weise können theoretische Kategorien in Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit empiriegestützt entwickelt werden, wodurch ein konzeptioneller Fortschritt erzielt werden soll. Auf diese Weise sollen akteursorientierte und managementorientierte Perspektiven näher zusammengebracht werden, um Konzeptlücken zu schließen und einen Beitrag zur Klärung kollektiver Phänomene zu leisten. Zweck ist es, neuralgische Punkte zu identifizieren, die gesammelten Erkenntnisse zu beschreiben und zu bewerten, um so eine Grundlage für Entscheidungen in der Organisation der Bundeswehr zu schaffen – sozusagen als Vorstufe zur Bewältigung organisationaler Zukunft. Hier bestehen darüber hinaus Parallelen zu Maßnahmen des Qualitätsmanagements, die in den letzten Jahren einen regelrechten Boom erfahren haben (vgl. Prosch 2000, S. 23).

Die Arbeit greift die Methode der qualitativen Forschung unter Berücksichtigung der Triangulation von Methoden auf und stellt die Ergebnisse in einen systematischen Zusammenhang hinsichtlich der organisationalen Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse von Führung. Die Explikation organisationsspezifischen Wissens der Bundeswehr und die Literaturanalyse münden in eine Konzeption pädagogischer Bemühungen für Self-Monitoring, um Lernhaltungen und die Sensitivität für die Bewältigung und Gestaltung von sozial-interaktiven Führungssituationen zu erlangen. Die Analyse dient der Generierung eines Konzeptes für die Entwicklung und Veränderung von Führungskompetenzen. Es wird der gegenwärtige Forschungsstand im Diskurs reflektiert. Eine Standardisierung des Führungshandelns an idealtypischen Mustern ist dagegen nicht das Ziel dieser Arbeit. Dafür müsste das Führungshandeln an einem gesetzten Standard gespiegelt werden. Solch ein Standard ist mit der wissenschaftlichen Literatur zum einen nicht ausreichend begründbar und würde zum anderen vermutlich durch seine theoretisch-normative Ausrichtung der praktischen Handlungsrelevanz nicht gerecht werden. Die Zielsetzung folgt dabei der Maxime militärischer Effizienz sowie der Demokratie- und Sozialverträglichkeit moderner Streitkräfte (vgl. Ebeling et al. 2002, S. 62).

2 Self-Monitoring im Rahmen von Führungsprozessen in militärischen Organisationen: Eine Begriffsbestimmung

Self-Monitoring wird als eine Theorie der Ausdruckskontrolle verstanden. Mit Hilfe dieser Theorie soll erklärt werden, wie es zur Variation im öffentlich gezeigten Ausdrucksverhalten kommt und welche Folgen die gezeigte öffentliche Darstellung für soziale Interaktionen hat. Self-Monitoring stellt einen Operationalisierungsversuch an Hand einer Skala zur Messung des Selbst dar, worüber Aussagen gewonnen werden sollen, wie Menschen ihre öffentliche Darstellung des Selbst, die sie in sozialen Situationen und Beziehungen tätigen, beobachten, regulieren und letzten Endes kontrollieren: „There are differences in the extent to which people *monitor* (obersve, regulate, and control) the public appearance of *self* they display in social situations and interpersonal relationships." (Snyder 1987, S. 4f.).

Zunächst gilt es erst einmal, eine Begriffsbestimmung von Führung in militärischen Organisationen als Orientierungsrahmen zu vollziehen, um daran die Charakteristika des Forschungsgegenstandes Self-Monitoring bei Führungskräften in Organisationen aufzuzeigen. Die Voraussetzungen für eine Beobachtung der Rolle von Self-Monitoring in Führungsprozessen werden in der systemischen Verortung von Führung im Kontext der militärischen Funktionserfüllung geschaffen. Im Rahmen der Betrachtung von Multi-Source-Feedback-Verfahren können darüber hinaus wichtige Anhaltspunkte im Zusammenhang von Selbst- und Fremdurteilen gefunden werden, Self-Monitoring als eine Möglichkeit darzustellen, die es erlaubt, Hypothesen und Schlussfolgerungen zu den Fragestellungen dieser Arbeit zu formulieren, da sie die relative Rolle der Person an sich und andererseits die Situation in der Bestimmung und Prägung von Verhalten erfasst bzw. erläutert (vgl. Gangestad & Snyder 2000, S. 532). In einem abschließenden Schritt soll das Konstrukt des Self-Monitorings einer pädagogischen Entwicklungsperspektive als sozial-interaktive Kompetenzvariable in einem organisationalen Zusammenhang näher gebracht werden, was einer dynamisch-interaktiven Persönlichkeitsauffassung entspricht (vgl. Laux 2000, S. 253f.). Hier gilt es hinsichtlich einer erziehungs-wissenschaftlichen Betrachtungsweise Self-Monitoring von anderen Fähigkeiten,

Fertigkeiten und Kompetenzen zu unterscheiden und als Form des korrektiven und reflexiven Selbstfeedbacks für Führungskräfte wieder einzuführen.

2.1 Das Militärsystem: Sinn als Ordnungsschema

Die Frage ist an dieser Stelle, woraufhin militärische Führungskräfte eigentlich ihr Verhalten in sozialen Situationen innerhalb der Bundeswehr regulieren und kontrollieren. Für die Analyse des Themas Self-Monitoring in militärischen Führungsprozessen ist es als Einstieg daher notwendig, zur Strukturierung des Themas den Weg über die Beschreibung des Militärs als System, der Bundeswehr als Organisation und den damit verbundenen Führungsprozessen zu gehen. Dazu soll die Militärsoziologie als Bezugswissenschaft gewählt werden. Das Beschäftigungsfeld der Militärsoziologie ist zwar insgesamt als relativ heterogen zu bestimmen, da es verschiedene Forschungsschwerpunkte gibt. Wird allerdings die allgemeine Perspektive der Sozialwissenschaften eingenommen, gerät die Perspektive des Verhältnisses zwischen Streitkräften und Gesellschaft in den Vordergrund. Dies bezieht sich nicht nur auf Fragestellungen der Legitimation oder Integration von Streitkräften in ein demokratisch verfasstes Gemeinwesen (vgl. Kutz 2002, S. 12ff.), sondern es bezieht sich explizit auf Fragestellungen der Position von Streitkräften in einer gesellschaftlichen Ordnung und auf daraus resultierende Funktionszusammenhänge. Es geht hier um das gesellschaftliche Subsystem Militär, welches multiperspektivisch auf der Mikro-, Meso- und Makroebene betrachtet werden kann (vgl. Leonhard & Werkner 2005, S. 17).

Die hier vorliegende Arbeit versucht die unterschiedlichen Perspektiven integrativ in Sinne einer Kurzcharakteristik zu nutzen, indem sie auf der Makroebene die gesellschaftliche Perspektive herausgreift und an Hand der Streitkräfte beobachtet, welche Funktion das Militär als Funktionssystem übernimmt und wie daraus resultierende Strukturen und Prozesse in Form von Streitkräften zu identifizieren sind. Über diesen Schritt der Organisationsanalyse ist es möglich (vgl. Prosch 2000, S. 27ff.), den Ordnungsaufbau von Streitkräften zu erkennen und entscheidende Schlussfolgerungen für das Phänomen der Führung und des Gegenstands Self-Monitoring zu ziehen. Führung als Organisationsproblem stellt so gesehen eine Beschreibung des Militärs auf der Mesoebene dar, da ihr eine

vermittelnde Funktion zugeschrieben werden kann. Vermittelnd insofern, als sie eine wesentliche Rolle in der Konstruktion von Sinn spielt, die es ebenengerecht auf die Mikroebene zu transformieren gilt. Womit die sozialpsychologische Ebene der Militärsoziologie angesprochen ist, da es auf dieser Ebene z.B. um Aspekte der Kohäsion, Einsatz-bereitschaft oder Angstbewältigung in der Führungsinteraktion geht (vgl. Wachtler 1977 zitiert nach Kernic 2001, S. 63). Zur besseren graphischen Verdeutlichung werden die Ebenen in der Darstellung über- und untergeordnet. Es bestehen darüber hinaus Wechselbeziehungen und Rückkopplungseffekte.

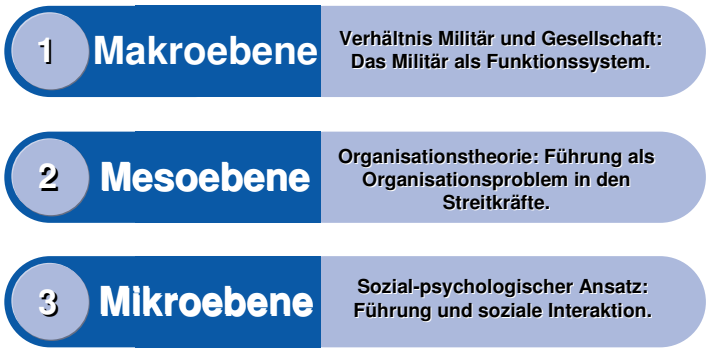


Abbildung 2: Ausrichtung der Militärsoziologie als Wissenschaft.
Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Bezugnahme bei der Beobachtung des Militärs auf den sozialwissenschaftlichen Kontext ermöglicht in der Darstellung eine Konzentration auf das Militär in seiner organisationstheoretischen Ausrichtung, welches in eine Gesellschaftstheorie – hier Theorie autopoietischer Systeme (vgl. Luhmann 1997, S. 65ff.) – eingebettet ist. Denn auf diese Weise lässt sich die Problematik der Konstitution von Sinn und daraus resultierend der Aufbau von Ordnung erklären.

In der Theorie autopoietischer Systeme geht es auf der Ebene des Funktionssystems um die Herstellung einer Differenz zur Orientierung an einer Leitdifferenz im Kontext des Systems und dessen Sinn. Sprache ist dabei dazu da, diese Orientierung für viele Situationen zu generalisieren. Kommunikation fungiert hier als eigenständige Operation zur Synthese verschiedener Selektionen im Modus des Sinns. Dadurch ist sichergestellt, dass sich Operationen aneinander anschließen, da sie sich aufeinander beziehen (vgl. Baecker 1988, S. 88). Auf diese Weise lassen sich Zusammenhänge über Führung in ihrer militärischen Spezifikation und Selbstbeschreibung sowie ihrer sozialen Konstruiertheit erkennen. Von dieser Beobachtungsperspektive ausgehend, ist es möglich, Schlussfolgerungen für die

Initiierung von Lernprozessen zum Gegenstand „Self-Monitoring in Führungsprozessen“ zu ziehen.

„Es gibt Systeme“ (Luhmann 1984, S. 15). Nach Luhmann (1984, S.30ff.) haben sich verschiedene Funktionssysteme etabliert. Es werden hier das System der Wirtschaft, Recht, Politik und andere beschrieben. Das Militär kann im Rahmen der funktionalen Differenzierung ebenfalls als eigenständiges System verstanden werden (vgl. Treml 1998, S. 111). Es benötigt dazu eine Form spezialisierter Kommunikation, die im Kommunikationsakt mitteilt, dass es sich um eine ausschließlich militärische Operation handelt und damit militärische Anschlusskommunikation wahrscheinlich werden lässt. Für das Militärsystem lässt sich solch eine Form der basalen Operation als Gewalt im Medium der Sicherheit identifizieren. Dies hat weitreichende Folgen im System-Umwelt-Verhältnis des Militärsystems: „Die Umwelt ist nämlich nicht in ihrer Gesamtheit relevant; sie muß vielmehr unter spezifischen Gesichtspunkten abgesucht werden, die durch das System selbst bzw. durch die gerade aktualisierte Systemstruktur (…) definiert werden.“ (Kirsch & zu Knyphausen 1991, S. 80).

Das Medium Sicherheit dient, um es verkürzt zu sagen, der Steuerung und Vereinfachung. Sicherheit kann insofern als ein Medium gelten, da es sich als Symbolsystem entwickelt hat, was sich nach und nach von der Ebene realer, handgreiflicher Objekte löst und dabei einer spezifischen Eigendynamik unterliegt. Diese Dynamik wird steuerungsrelevant und verändert die Qualität menschlicher Beziehungen durch Abstraktion, Generalisierung und Ausbildung neuartiger Systemzusammenhänge (vgl. Horster 1997, S. 134ff.), wie die Veränderung des Konfliktmanagements (vgl. vom Hagen 2005, S. 84) verdeutlicht. Medien bestehen im Kern aus voneinander entkoppelten und unabhängigen Ereignissen (vgl. Luhmann 1988, S. 305). Sicherheit ist in diesem Sinne ein Sondermedium, denn es ist nicht sichtbar. Darum geht sie auch verloren, wenn sich niemand darum kümmert, d.h. dieses Problem exklusiv betreut.

Bezeichnender Weise wird bestimmten Institutionen oder Organisationen die Übernahme von Funktionen der Gewährleistung von Sicherheit zugesprochen. Die Gewährleistung der Sicherheit nach Innen wird im allgemeinen westlichen Konsens

durch die Polizei übernommen, währenddessen die äußere Sicherheit durch die Streitkräfte betreut wird. Der Prozess der Herstellung von Sicherheit vollzieht sich über die Androhung oder Anwendung militärischer Gewalt. „Sicherheit stellt sich dann als das Produkt dieser Tätigkeit dar." (Kernic 2001, S. 166).

Dabei scheint die Beobachtung des Militärsystems als System der Anwendung organisierter Gewalt, einen zentralen Bezug zu ermöglichen: „Alle diejenigen Situationen und Strukturen, in denen das Gewaltelement einen gewichtigen und legitimen Raum einnimmt, fallen unter diesen Begriff. (…) Mit anderen Worten: auch die am höchsten ´zivilisierten´ Gesellschaften verfügen über bestimmte institutionalisierte Einrichtungen der Gewaltandrohung resp. –ausübung." (Schössler 1980, S. 11). Und dies kann sich in ihrer Anschlussfähigkeit nicht allein aus einer Organisation heraus entwickeln. Es bedarf hierfür vielmehr eine sinn-produzierende emergente Ebene eines sozialen Systems, woraus sich Entscheidungen und Aufträge im organisationalen Sinne ableiten lassen. „Die Funktion des Militärs besteht im Konfliktmanagement sozialer Systeme durch Gewalt und Gewalt-androhung." (Treml 1998, S. 111).

Fraglich ist in dieser Perspektive, wie die Bedingungen für die Teilnahme am Funktionssystem Militär ausgestaltet sein müssten. Für gelingende militärische Kommunikation - und Gewalt kann als solche bezeichnet werden - muss ein Code vorliegen, um Kommunikation mit Anschlusswahrscheinlichkeiten auszustatten bzw. um angemessen auf die aktuellen Bedrohungslagen militärisch reagieren zu können. Ein Soldat im Auslandseinsatz kann schließlich nicht auf „Jeden" schießen, der ihn nicht anlacht. Die Kategorisierung in die Unterscheidung Freund/Feind wie Treml (1998, S. 113) ihn vorschlägt, kann daher nicht zielführend sein, da nicht entscheidbar ist, welche Bevölkerungsgruppen, ethnische Minderheiten oder Banden, bis hin zu Einzelpersonen tatsächlich ein ablehnende und feindliche Gesinnung gegenüber Streitkräften einer Nation haben. Die Unterscheidung Freund/Feind kann vor allem dann nicht zielführend sein, wenn die Feinddefinition in heutigen militärischen Lagen (vgl. Schubert 2001, S. 79) so situativ variabel und abhängig von einer konkreten Tätlichkeit als Gewalt gegenüber Soldaten ist.

Die Form der Unterscheidung muss daher allgemeinerer Art sein und dem Soldaten die Möglichkeit bieten, sich situativ im Sinne des Auftrags verhalten zu können. Ein Angebot für einen Code eines Militärsystems wäre gewaltbereit/ nichtgewaltbereit im Medium der Sicherheit. Die Wiedereinführung des Mediums auf der Systeminnenseite als sogenanntes re-entry ist so sichergestellt, in dem die Gefährdung der Sicherheit der Truppe in Form von Gewalt zur Anwendung militärischer Gewalt seitens der Truppe führt, um den Zustand der Sicherheit wieder herzustellen. Gewalt provoziert so gesehen Gegengewalt. Das ist der Grund warum sie aneinander anschließt, da es wieder den Gleichgewichtszustand der Sicherheit herzustellen gilt.

Der Code eines Systems drückt damit zunächst selber eine grobe Präferenz über das aus, was in der Unterscheidung als Unterschiedenes und damit Bezeichnetes zu bevorzugen ist. In der konkreten Operation eines Systems ist es von Bedeutung, worauf es ankommt und welchen Kriterien ein Ereignis genügen muss, um es im Sinne des Codes als rechtmäßig, interessant oder wahr zu bezeichnen. Die „Programmierung“ eines Codes stellt sicher, dass ein System für veränderliche Anforderungen in der Umwelt offen bleibt, d.h. ressonanzfähig. Ein System lernt, in dem es auf bereits Gelerntes zurückgreift und im Prozess des Lernens auf zukünftige Situationen verweist. Der Begriff der Semantik beinhaltet hier Themen, die exklusiv für die Funktionserfüllung eines Systems bereitgehalten werden und erforderlich sind. Dies wird im Rückgriff auf den Kommunikationsbegriff nach Luhmann (1988, S. 302) deutlich, nach dem Kommunikationen innerhalb eines Systems an Kommunikationen anschließen müssen. Dies gilt unter der Voraussetzung der operationalen Geschlossenheit. Sinn ist hier eine zwingende Notwendigkeit für Anschlussfähigkeit von Kommunikation, was im besonderen Maße für die militärische Führungskommunikation gilt: „Diese Aufgabe übernimmt (…) primär der Code des Systems.“ (Drepper 1992, S. 116).

Das Besondere an Organisationen (z.B. militärische Dienststellen), die im Militär Entscheidungen (Befehle) als Elemente ihrer Autopoiesis produzieren ist, dass sie sich an den Erfordernissen orientieren, die aus dem Militär auf sie einwirken. Das Militär als System wird zur spezifischen Umwelt einer Organisation, in der sie ihre Autopoiesis sicherstellt, wodurch nicht unbestimmte, sondern bestimmte

Komplexität zur Verfügung steht (vgl. Luhmann 1994, S. 179; Baecker 1999, S. 142ff.). Die Komplexität des Militärs reicht natürlich nicht aus, einer Organisation in seiner Gesamtheit als Orientierung zu dienen. Daher benötigt sie weitere Umwelten. Diese können durch die Mitglieder, militärische Lagen oder die Hilfe empfangende Zivilbevölkerung dargestellt werden. Gerade militärische Lagen können als interne Umwelt des Militärsystems verstanden werden, da sie durch die Beobachtung des Systems unter der Benutzung seiner Grenzen als Konstruktion zustande kommen und damit zu relevanten Umwelten aller im System operierenden Systeme werden (vgl. Schubert 2001, S. 81). In einer militärischen Lage beobachtet dann ein Teilnehmer des Militärs nur mit Hilfe seiner Wertdifferenz, also mit Hilfe von Gewaltpotentialen. Das System reagiert dann auf Ereignisse in der Umwelt, in dem militärische Entscheidungen (Befehle) getroffen werden. Und das ist die Logik des Systems.

Im Übergang zum Thema Führung, was in der vorliegenden Arbeit als synreferentieller (vgl. Hejl 1992, S. 280) Lernprozess verstanden werden soll, handeln, kommunizieren oder entscheiden Führungskräfte nun nicht auf der Referenzebene eines Funktionssystems, sondern eben in und mit der Organisation. Die Organisation ist die Verwirklichung des Funktionssystems und ist entscheidend für die Reproduktion des Funktionssystems (vgl. Gerhards 1991, S. 269). Das Entscheidende für die Betrachtung an dieser Stelle liegt im Verhältnis zwischen Funktionssystem und Organisation: Die Organisation vollzieht ihr Ordnungsschema, also ihren Strukturaufbau, einerseits nach Maßgabe der Leitdifferenz des dazugehörigen Funktionssystems, sprich welche Aufgabe gilt es zu erfüllen. Andererseits vollzieht eine Organisation ihren Strukturaufbau in Form einer internen Unsicherheitsabsorption nach internen Gesetzmäßigkeiten der Informationsverarbeitung (vgl. Baecker 1999, S. 178). Die Beschreibung dieser Funktionslogik bedeutet, dass eine eigenständige Verfahrensrationalität innerhalb von Führungsprozessen als Entscheidungen und Entscheidungsprämissen (vgl. Luhmann 2000, S. 222ff.) vorliegt, die nicht mit einer möglichen Vernunftsrationalität von Führungskräften verwechselt werden sollte. Oder anders gesagt: Vernunft ist Verfahrensrationalität.

2.2 Führung im Militär: Ein Unterschied, der einen Unterschied macht

Für eine differenzierte Betrachtung des Phänomens Führung im Militär, gilt es, das zentrale Bezugsproblem der militärischen Selbstbeschreibung – das Gefecht – zu berücksichtigen, da, wie es scheint, die Führungslehre der Bundeswehr dazu neigt, das militärische Kalkül zu verabsolutieren und als Grundlage für Entscheidungen schlechthin zu machen. Allerdings muss hier ganz klar darauf verwiesen werden, dass Führung nur eine Funktion eines sozialen Systems ist (vgl. Keller 2001, S. 147) und daher auch außerhalb des militärischen Motivs operieren muss (vgl. Baecker 2000, S. 15). Daher soll der Fokus stärker auf die Organisation Bundeswehr mit ihren Strukturen und Prozessen gerichtet werden, womit sich Führung hinsichtlich ihrer Funktion und ihrer Qualität in der Kommunikation thematisieren lässt. In dieser Perspektive soll Führung gegenstandsangemessen als vielschichtiges Phänomen beobachtet werden (vgl. Malik 1989, S. 132), indem Wissen aus Organisations- und Führungstheorien an das Thema Führung in der Bundeswehr herangetragen wird.

Hierzu werden zunächst die Begriffe Führung und Management im englischen Sprachraum wie im Deutschen in (effective) Leadership und Management unterschieden. Der Begriff Management dient als Bezeichnung für alles, was irgendwie geplant, organisiert, verwaltet und kontrolliert werden muss. Der Begriff der Führung bezieht sich auf alles, was mit der Entwicklung von Visionen und Motivation von Mitarbeitern zu tun hat. Die Qualität des Handelns zwischen Management und Führung scheint eine verschiedene zu sein, ansonsten würden nicht solche Slogans entstehen, die feststellen, Organisationen seien „overmanaged and underleaded“ (Kotter 1990, S. 17ff.).

Der Führungsbegriff in der vorliegenden Arbeit soll in diesem Sinne funktional ausgerichtet sein und gibt damit die Antwort auf die Frage, welches Problem Führung eigentlich löst. Die Unterscheidung von Management und Führung wird somit obsolet, weil verdeutlicht werden kann, dass Führung ein durch Kommunikation getragener Prozess ist. Auf diese Weise ist eine Integration beider Phänomene möglich und dem Umstand Rechnung getragen, dass beide Begriffe in sehr undifferenzierter Weise verwandt werden, da sie sich in den Führungs- und

Managementtheorien im jeweils anderen Gegenstand aufzulösen scheinen. Zumindest partizipieren beide Aspekte von den jeweiligen formellen Unterschieden, mit dem stets neu bemühten Verweis, das Eine komme nicht ohne das Andere aus (vgl. Dubrin 1995, S. 3): Wer im militärischen Führungsprozess angemessen und sinnvolle Entschlüsse trifft, d.h. Entscheidungen produziert, aber nicht in der Lage ist, diese in Form von Führungskommunikation mit Anschlussfähigkeit auszustatten, wird nicht erfolgreich führen.

Für die Bundeswehr kann zunächst festgehalten werden, dass alle Ereignisse der klassischen Triade aus Führung – Erziehung – Ausbildung (vgl. BMVg 2007, Nr. 12) darauf ausgerichtet sind, mit den Schemata der Organisation und des Funktionssystems kompatibel zu sein, nämlich der Bearbeitung der Bedrohung von Sicherheit (vgl. Heins & Warburg 2004, S. 63) durch ein kollektives Konfliktmanagement (vgl. Treml 1998, S. 111). Auf dieser Ebene wird so ein Horizont beliebiger Verweisungen auf bestimmte Möglichkeiten hin geordnet. Führung kann daher wissenschaftlich und führungstheoretisch als die Ausübung einer Koordinationsfunktion in diesem arbeitsteiligen Prozess (vgl. Bisani 1995, S. 498) verstanden werden, bei dem Potenzial systematisch in Leistung umgesetzt werden soll (vgl. Buckingham & Coffman 2001, S. 12), durch eine zielorientierte soziale Einflussnahme in einer strukturierten Arbeitssituation (vgl. Wunderer 2000, S. 19).

Im diesem Sinne lässt sich Führung aus einer funktionalen Betrachtungsweise heraus beschreiben, bei der erst einmal Führung losgelöst von der Person des Führers beschrieben werden kann. Führung stellt insofern eine Differenz dar, die sie selbst erzeugt (vgl. Baecker 2000, S. 7), die sie selbst gar versucht zu minimieren, nämlich durch die Teilnahme an zwei Kommunikationsnetzwerken – dem der Vorgesetzten und dem der Untergebenen. Luhmann (1994, S. 210) beschreibt dies als ein „Mittelstufendasein“, welches wechselseitige Verweisungsmöglichkeiten eröffnet. Führung tritt hier ein, als ein funktionales Äquivalent für die nicht ausreichende Steuerungsleistung sozialer Normen (vgl. Krause 1996, S. 100).

Versagen soziale Normen, so muss darüber hinaus Folgebereitschaft über andere soziale Bindungsmechanismen erzeugt werden. Gerade die persönliche Beziehung und Netzwerke sind für die Organisation systemerhaltend, aber sie

können nicht auf Dauer gestellt werden. Sie wirken nur im Augenblick der Interaktion und im jeweils arbeitsteiligen Kontext. Oder anders formuliert: Die Kontakte beschränken sich auf die tatsächliche Zeit der Zusammenarbeit - darüber hinaus verlieren sie ihre Bedeutung. Sie würden die Organisation zudem durch die fehlende Orientierung an der sachlichen Leitdifferenz auf Dauer gefährden. Es ist daher eine zentrale Leistung von Führung, die funktional notwendigen Bindungsmechanismen mit der formalen Organisation, mit ihrer Hierarchie und ihren Entscheidungen bzw. Entscheidungsprämissen zu verbinden (vgl. Luhmann 1993, S. 299ff.).

Zusammenfassend dargestellt kann gesagt werden, dass Führung die Unterscheidungen produziert, mit denen sie selber arbeitet (vgl. Baecker 2000, S. 7). Kommunikation als Führungskommunikation ist eine bestimmte Operation innerhalb eines sozialen Systems, die nicht aus Versehen geschieht, sondern der eine Absicht unterstellt werden kann. Sie erzeugt Notwendigkeiten und schafft es, diese auf Dauer zu stellen. Führung trägt generalisierte Verhaltenserwartungen als ein Medium der Systembildung (vgl. Luhmann 1994, S. 272ff.). Sie schafft eine flüssige Kontinuität, da Verweisungen zwischen Vergangenheit und Zukunft aufgrund von Anschlussselektionen möglich sind: Führungskommunikation erinnert an Vergangenes und strukturiert vor, was im Anschluss daran gesagt werden kann.

Durch die Konstruktion eines Sinnkontextes als ein Netzwerk von Ereignissen gleicher Art, entsteht eine Einschränkung der Wahlmöglichkeiten. Der wiederholte Vollzug dieser Kommunikation entwickelt so einen Eigenwert dieser Kommunikation als Bestimmung dessen, was sinnvoll und wiederholt gebraucht werden kann. In diesem systemtheoretischen Sinne soll Führung daher verstanden werden, „(…) als eine Funktion sozialer Systeme (und Organisationen), die sinnerzeugend und auf diese Weise koordinierend wirkt, wobei der Sinn nicht durch den Führer erzeugt wird, sondern durch den Kommunikationsprozess des Systems, durch dessen Geschichte jener Sinn aber bereits prädisponiert ist.“ (Keller 2001, S. 147). Der Sinn des Sozialsystems ist die zentrale Figur im Prozess des Führens: Der Sinn legt fest, welche Selektionsofferten als Grundlage weiterer Selektionen zulässig sind, d.h. Anschlusswert besitzen.

Führung erzeugt so gesehen stabile Strukturen für eine Reproduktion dieser Führungskommunikation, wobei sie sich gleichzeitig auf die Strukturen beruft (vgl. Keller 2001, S. 147). Das folgende Zitat Luhmanns (1991, S. 143) verdeutlicht genau diesen Wert von Führungskommunikation: „Es wird über ´Führungsstile´ diskutiert; aber uns verrät schon die Verwendung des Stilbegriffs, daß es an theoretischer Durchdringung des Themas fehlt.“ Gemäß diesem Verständnis soll Führung nicht allein als Methode verstanden werden, sondern als eigenständig ausdifferenzierte Systemfunktion, die einen Unterschied macht: „Grundsätzlich lässt sich sagen, daß gerade die Fähigkeit, Unterschiede zu machen, die eigentliche Berechtigung für das Vorgesetzten-Dasein ist.“ (Wildemann 1999, S. 22). Tendenziell zeichnet sich damit ab, Führung nicht allein als die Begründung von Prinzipien des richtigen Führens/ Handelns zu konzipieren, da eine Methoden- und Technologiegläubigkeit nur allzu sehr eine Kontrollillusion und Lernbarkeit von Führungstechniken nahe legt.

Die Verwendung des Stilbegriffs in verschiedenen Führungstheorien (vgl. Staehle 1999, S. 334ff.) verweist dennoch auf eine darin beobachtbare Differenz, die ihre Einheit im „Menschen als Medium der Gesellschaft“ (Fuchs 1994, S. 16) hat. Die Systemtheorie selbst kommt in ihrer Darstellung der Gesellschaft ja ohne den Begriff des Menschen aus (vgl. Bender 2000, S. 20ff.), wenngleich sich allerdings die Geister der Wissenschaft hierüber scheiden, da sie diesen Umstand belegen und widerlegen. Faktisch jedoch taucht er in der Theorie sozialer Systeme nicht auf. Jedoch eröffnen sich hier Zweifel, da zweifelsohne Menschen für den gesellschaftlichen Alltag die entscheidende Rolle spielen und nicht etwa Bewusstseine: „Menschen sterben, hungern, lieben, leiden, nicht Sozialsysteme, nicht Kommunikationen; und wir sprechen von Mitmenschen (nicht: Mitbewußtseinen), von Unmenschen (nicht: Unbewußtseinen), von Menschlichkeit (nicht: Bewußtseinlichkeit).“ (Fuchs 1994, S. 15).

Fuchs (1994, S. 16) spezifiziert daher den Menschen als Medium, da gesellschaftliche und systemische Kontingenz, d.h. Kommunikation, Gegenpole benötigt. Dies ergibt sich daraus, dass Gesellschaft und Bewusstsein sich aufgrund ihrer Operationsweise wechselseitig ausschließen. Kommunikationen sind Umwelt für Gedanken und Gedanken sind Umwelt für Kommunikation. Zusammen bilden diese Gegensätze ihre Einheit, wobei sie ohne das dritte ausgeschlossene nicht

auszukommen scheinen: dem Menschen. Der Mensch ist allerdings im system-theoretischen Paradigma nicht Gesellschaft, sondern maximal ein Thema, er ist auch nicht Bewusstsein, sondern lediglich ein Gedanke. Der Mensch scheint dennoch eine Mittlerrolle einzunehmen, die erklären helfen soll, wie sich Bewusstseinssysteme aneinander anschließen – und somit einen Beitrag leistet, zu erklären, wie Führung möglich ist.

Festzuhalten ist erst einmal, dass Sinn im funktionalen Verständnis nicht der alleinige Träger von Kommunikation ist, da die Differenzseiten zwischen System und Umwelt sich nicht allein an dem Kondensat einer gesellschaftlichen Funktions-erfüllung, d.h. an der Lösung eines Problems orientieren. Noch zuvor wirkt das Problem doppelter Kontingenz, bei der Menschen sich wechselseitig als Subjekte, Personen oder auch Individuen erleben, die irgendwie ähnlich aber doch verschieden zu funktionieren scheinen. Dieses Wahrnehmen des anders Erleben und Handeln können des sozialen Gegenübers, wirkt als katalytisches Problem und konstruiert auf diese Weise Adressaten von Kommunikation, die gleichzeitig eine Unwahrschein-lichkeit von Kommunikationserfolg beinhaltet. Die Unberechenbarkeit der Selektionsübernahme durch Alter aufgrund der Möglichkeit der Täuschung über tatsächliche Ziele führt zur Kontingenz von Kommunikation. Sinn wirkt hier erstens als Medium, das Kommunikation mit Annahmewahrscheinlichkeit ausstattet (vgl. Probst 1989, S. 153). Insbesondere in Organisationen mit hochkomplexen Strukturen und Prozessen haben sich vielfältige Programme und Verfahren dazu entwickelt, die als Träger von Sinn dienen und damit auf alle Fälle die Ausrichtung der Mitglieder in eine bestimmte gewünschte Richtung sichert. Der Begriff Mensch, oder wie Fuchs (1994, S. 28) ihn als „quirlige Systemarrangements“ bezeichnet, ist auf diese Weise zweitens etwas, was in der Umwelt von Gesellschaft und der Funktionssysteme existiert und für das Alltagsverständnis von Kommunikation hoch bedeutungsvoll ist.

Aus der Teilnahme von Menschen an sozialen Systemen entsteht bei der Kopplung von Bewusstseinssystemen und Sozialen Systemen eine Differenz. Die Einheit dieser Differenz liegt dabei in den menschlichen Bedürfnissen und dem Bemühen um die Bedürfnisbefriedigung. Die Artikulation individueller Bedürfnisse ermöglicht nämlich eine strukturelle Kopplung zwischen organischen, psychischen und sozialen Systemen und leistet somit einen Beitrag zur Autopoiesis für die

Kommunikationsprozesse innerhalb eines sozialen Systems. Auf diese Weise werden individuelle Bedürfnisse einer kollektiven Problemlösung zugeführt, sie werden emergent. Emergent werden sie, weil die Bedürfnisse der Motor und Katalysator für sich entwickelnde Sozialität selbst ist.

Egal wie differenziert oder konsumorientiert diese Bedürfnisse beschrieben werden können, in modernen Gesellschaften laufen sie auf das Bemühen hinaus, den Erhalt der Mitgliedschaftsrolle in Organisationen zu sichern. An dieser Stelle treffen die individuellen und sozialen Bedürfnisse aufeinander, die, evolutionär formuliert, auf das Überleben ausgerichtet sind: Es geht schlicht um den jeweiligen System-erhalt. Als problematisch ist allerdings das Individuum dennoch anzusehen, da es mit den Bedürfnissen nicht nur zu sozialer Emergenz verhilft, sondern durch diese Bedürfnisse die Organisation auch aus einer anderen Perspektive beobachtet, als es die Organisation selber tut. Die individuelle Freiheit eines Individuums wird operationsbedingt eingeschränkt (vgl. Baecker 2000, S 18). Aus dieser Problemlage ergibt sich auch die Bezeichnung Luhmanns (1994, S. 210) von Führung als Mittel-stufendasein, da Führer als Vorgesetzte hier vermitteln und mit funktions- bzw. systemspezifischer Selektivität kommunizieren müssen. Führung ist insofern ein symbolisches System, mit dem eine Gemeinschaft effizient organisiert werden kann.

Führungskräfte stellen als Menschen hier in ihrer Person ein eigenständiges Medium dar, was in einer kommunikativen Situation eine Orientierung des Handelns seitens der Geführten gewährleisten soll. In der Führungsliteratur werden häufig die Person des Geführten sowie die zu erfüllende Aufgabe als unumstrittener Wert hinsichtlich der personalen Interessen von Führungskräften angesehen. Dies kommt in der klassischen Unterscheidung der Person- vs. Situationsorientierung zum Ausdruck (vgl. Rosenstiel 1993, S. 339) und manifestiert sich in der Annahme, das Verhalten von Führungskräften sei eine Funktion dieser beiden Faktoren (vgl. Rosenstiel 1999, S. 8). Dieses Wechselspiel der Orientierungen bei Führungskräften kommt in einer Vielzahl der Führungstheorien zum Ausdruck, die zum Erreichen der organisationalen Ziele und Zwecke (Situation) die Aufmerksamkeit auf den Personenkreis der Geführten (Person) richten und dabei Ableitungen über das „zweckmäßige und erfolgversprechende Führungsverhalten“ treffen, z.B. Dialogisches Management (vgl. Petersen 2003), Flexibles Führen (vgl. Coleman

2000), Leadership-Modell (vgl. Wildemann 1999) oder Selbstführung (vgl. Müller 2006).

Diese Autoren seien an dieser Stelle nur stellvertretend genannt. Sie dienen dazu hervorzuheben, dass für eine erfolgreiche Führungskommunikation ein Kontaktminimum zwischen dem Führer und Geführten gewährleistet sein muss: Die erste Fähigkeit einer Führungskraft ist es, einen menschlichen Kontakt herzustellen, so wie es in vielen Lebenssituationen eine wichtige Fähigkeit ist. Jedoch scheint sich in Führungssituationen der Führungserfolg an dieser Fähigkeit zu kristallisieren (vgl. Wildemann 1999, S. 26). Solch ein Kontaktminimum soll über die beziehungsfördernden Faktoren der Empathie, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz, Antizipation, Sympathie, Vertrauen, Partizipation sowie Achtung u.a. gewährleistet sein. Hinter diesen Aspekten verbirgt sich ein Prinzipienmodell der Mitarbeiterbehandlung, die Wendt (1999, S. 212) mit folgenden Begriffen erfasst: Mitarbeiterorientierung, Partizipation, Transparenz durch Information, Persönliches Wachstum, Stressprophylaxe, Gesunde Arbeitsbedingungen u.a. So kann mit Blick auf die Führungsforschung gefragt werden, welche Faktoren Führungserfolg bestimmen und welche Rolle der Führer an sich dabei hat (vgl. Ridder 2001, S. 84ff.).

Gerade die US-amerikanische Führungs- und Managementliteratur übt in diesem Zusammenhang einen sehr starken Einfluss auf die Beschreibung des Phänomens militärischer Führung aus, da sie sich sehr stark auf die Führungspersonen mit ihren erfolgsversprechenden Eigenschaften und Wirkungen konzentriert: „Leader characteristics include traits, skills, competencies, and physical attributes of leaders.“ (Fleet & Yukl 1986, S. 33). Wunderer (1996, S. 389) fasst dies zusammen: „(…) über Personen lässt sich Führung auch leichter erfassen, zurechnen, beschreiben und erklären.“ An dieser Stelle kann in Bezug auf das Thema festgehalten werden, Führung nicht nur als Differenz zu betrachten, sondern als interaktionsintensive Aufgabe, d.h. als ein Objekt, das mit einer bestimmten Qualität des Handelns bezeichnet werden kann, so wie z.B. pädagogisches Handeln, welches bestimmt ist durch Einsatz verschiedener Medien wie Macht, Humor, Takt oder Optimismus (Treml 2000, S. 183ff.). Ego und Alter bezeichnen hierbei abstrakte Vergleichsgesichtspunkte für die Analyse interaktiver Situationen (vgl. Krause 1996, S. 90). Gerade auf der Ebene der Interaktion erscheint Führung als Kommunikation,

welche versucht, Anschlüsse herzustellen. Sie ist insofern sinnorientiert für einen Beobachter beobachtbar, und sei es nur als Attribution. An dieser Stelle geht es nun nicht darum eine bestimmte Betrachtungsweise zu bevorzugen oder zu kritisieren, sondern ein Verständnis für die Operationsweise von Führungskommunikation zu entwickeln und den Anteil der Steuerungsfunktion durch Führungskräfte in ihrer Selbst- und Fremdorganisation zu erkennen (vgl. Pongratz & Voss 1997, S. 43).

Kritisch gilt es dennoch anzumerken, dass in der Führungsliteratur eine gewisse Inflation der aufgeführten Kommunikationsverstärker zu beobachten ist. „Zur Inflation kommt es, wenn die Kommunikation ihr Vertrauenspotential überzieht, das heißt: mehr Vertrauen setzt, als sie erzeugen kann." (Luhmann 1997, S. 191). Denn über eines muss Klarheit herrschen, die Führungskräfte befinden sich in der Bundeswehr in einer Arbeitnehmersituation mit Beamtenstatus oder sind Zeitsoldaten, die ihre Aufmerksamkeit ein Stück weit auf ihre berufliche Zukunft außerhalb der Bundeswehr richten. In jedem Falle haben sie eine eigene Erwartungshaltung. Mit Sicherheit ist es daher nicht immer möglich, die volle Konzentration auf die Geführten oder die Situation zu richten, da es erstens ein großes Aufgabenspektrum zu bewältigen gilt und zweitens, die Führungskräfte im wesentlichen Alltagshandelnde mit entsprechenden persönlichen Stärken und Schwächen sind.

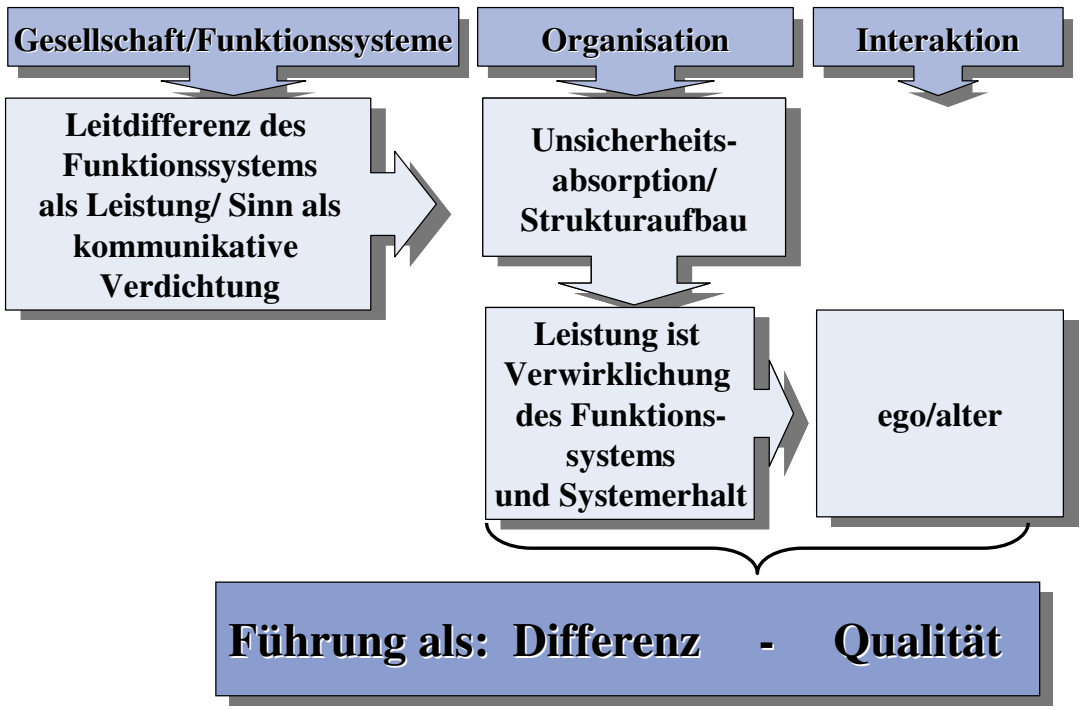


Abbildung 3: Systemtheoretische Standortbestimmung von „Führung".
Quelle: Eigene Darstellung.

2.3 Konstitution von Führung als synreferentieller Lernprozess

Von der oben dargestellten Verhältnisbestimmung von Führung, als Differenz und Qualität, ausgehend, kann nun gefragt werden, wie sich „Lebensprobleme“ im Führungsalltag als Lernprobleme beschreiben lassen. Die zuvor gemachten Aussagen lassen hierzu schon eine Idee vermuten. Um dies deutlich herauszuarbeiten, soll zunächst eine philosophische Unterscheidung nach Davidson (2001, S. 9) ein-geführt werden: objektiv, intersubjektiv und subjektiv (vgl. Abbildung 5).

In diesem Zusammenhang wird eine Führungskraft als eine Person begriffen, die mit einem Selbst ausgestattet ist, welches sich durch Introspektion und Orientierung an der Umwelt konstituiert. Die Umwelt besteht dabei aus Objekten auf der sachlichen Ebene und Interaktionspartnern auf der sozialen Ebene. System-theoretisch gedacht, entspricht dies der Unterscheidung zweier Operationen, der Kommunikation als Sprache, Gestik usw. sowie dem Bewusstsein als Gedanken (vgl. Horster 1997, S. 64f.).

Was hat das nun mit Lernen zu tun? Heidegger hat die Frage „Was ist Lernen?“ wie folgt beantwortet: „Der Mensch lernt, insofern er sein Tun und Lassen zu dem in die Entsprechung bringt, was ihm jeweils an Wesenhaftem zugesprochen wird.“ (Heidegger 1952). Um Führung in knapper Form als Lernprozess zu beschreiben, ist die Unterteilung von objektiv, intersubjektiv und subjektiv hilfreich. In dieser als Dreieck definierbaren wechselseitig-interdependenten Beziehung, findet Lernen durch Interpenetrations- und Sozialisationsprozesse statt, da es die Fremd- und Selbstreferenz von Systemen berücksichtigt, die für einen Systemerhalt bestimmend sind (vgl. Wasser 1994, S. 87). Führung wird hierbei, wie meist in Führungstheorien von der Person des Führers (subjektiv) aus gedacht (vgl. Wendt 1999, S. 19), der gleichermaßen auf die Organisation (objektiv) und sein zu führendes und ihm übergeordnetes soziales Umfeld (intersubjektiv) Bezug nimmt. Darüber hinaus wird aber deutlich, dass Führung nicht unabhängig von diesen beiden Komponenten gedacht werden kann. Davidsons (2001) Theorie hat für die Konzeption von Führung weitreichende Folgen für das Verständnis über Bewusst-sein, da ein Grundproblem darin zu sehen ist, wie die Möglichkeit freien Handelns oder der geistigen Autonomie zu verstehen ist, auf die sich die Philosophie,

Psychologie und eben die Führungstheorien beziehen (vgl. Picardi & Schulte 1990, S. 142). Die Begriffe der Interpenetration und Sozialisation bringen dieses Grundproblem auf den Punkt:

Der Begriff der Interpenetration verweist in diesem Kontext auf den Zusammenhang, dass Bewusstseinsysteme und soziale Systeme füreinander Umwelt sind. Kommunikation und Bewusstsein stellen sich wechselseitig ihre Komplexität zur Verfügung und nehmen in der Wahl der Inhalte aufeinander Bezug. Interpenetration ist so gesehen eine strukturelle Kopplung, da eine wechselseitige Verlässlichkeit bezüglich der Struktur des anderen Systems unterstellt wird, auf die sich ein System beziehen kann. Interpenetration vollzieht sich dabei im Medium des Sinns. Sinn ist hierbei insofern zentral, als eine wechselseitige Einflussnahme von institutionalisierten Werten eines Sozialsystems und internalisierten Werten eines Bewusstseinssystems stattfindet (vgl. Stark 1994, S. 25f.). Es findet hier Lernen durch eine Veränderung von Strukturen statt. Strukturveränderung basiert dabei auf Erwartungen und Erwartungsenttäuschungen. So kann Lernen einerseits „passieren" oder zielgerichtet erzeugt sein. Die Aussage läuft dabei auf die Wirksamkeit von Führung heraus, die insbesondere dann anschlussfähig ist, wenn sie sich an dem im System konstruierten Sinn orientiert. Führung ist also Kommunikation, die auf den entwickelten Sinn des Sozialsystems basiert und sich „(…) in der Erwartung des sozialen Systems (als Rolle) konkretisiert." (Keller 2001, S. 147).

Sozialisation beschreibt ergänzend, unter Berücksichtigung verschiedener Rationalitätsgesichtspunkte, ein abgestimmtes Kooperieren (vgl. Stark 1994, S. 128). In Form von Selbstsozialisation findet eine Verhältnisbestimmung zur Kommunikation statt (vgl. Bendel 1993, S. 17ff.), wobei immer Differenzen sozialisieren: „Jede an eine Person gerichtete und von dieser wahrgenommene Verhaltenszumutung erzeugt im Bewußtsein eine Differenz, eine Information zu konformer oder lernender Verarbeitung." (Krause 1996, S. 156). Lernen bezeichnet hierbei keine bestimmte Qualität, sondern bezeichnet lediglich eine Strukturänderung, so ist die Einhaltung eines hierarchisch vorgegebenen Informationsweges ebenso auf Lernen zurückzuführen wie defensive Verhaltensmuster aufgrund diverser pathologischer organisationskultureller Erscheinungsformen (vgl. Staute 1997, S. 120).

Führung soll im Anschluss an diese Darstellungen als synreferentieller Lernprozess begriffen werden, da er sich an den unterschiedlichen Referenzebenen sozialer Ordnung orientiert. Der Begriff synreferentiell beinhaltet über den Bezug zur Funktions- und Operationsweise eines Sozialsystems einem zeitlichen Bezug. Er verweist vergangenheitsorientiert auf erfolgreiches Verhalten und zukunftsorientiert auf erwartbares und damit anschlussfähiges Verhalten (vgl. Hejl 1991, S. 327). Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang den Begriffen der Fremd- und Selbstorganisation zu. Fremdorganisation bezeichnet die Gestaltung von Strukturen und Prozessen sozialer Systeme bzw. Bewusstseinssysteme von außen. Selbstorganisation meint dagegen die Entfaltung aus den sich koordinierenden Aktivitäten der Systemkomponenten (vgl. Pongratz & Voss 1997, S. 34). Damit wird deutlich, dass Sinn allein noch keine Integration zweier unterschiedlicher Systeme bewirkt, hierfür sind eine Vielzahl von Mechanismen aktiv. Leont´ev (1977, S. 22f.) bietet hier in der strukturellen und mikrostrukturellen Ebene einen Ansatz an.

Er verweist auf die zentrale Vermittlungsfunktion von der „Tätigkeit“ zwischen einem Subjekt und Objekt. Auf die systemische Betrachtungsweise übertragen bedeutet dies die Vermittlung zwischen Bewusstseinssystemen und sozialen Systemen. Leont´ev (1977, S. 22ff.) argumentiert die Vermittlung in Form von vier Übergängen vom Subjekt ausgehend. In der vorliegenden Arbeit, soll unter Beachtung wechselseitiger Interpenetration und Sozialisation, vom Objekt ausgegangen werden, d.h. von einem sozialen System, da dieses die Kommunikationsinhalte zur Verfügung stellt, in eine bearbeitbare Form reduziert und so eine Weiterbehandlung innerhalb des Systems gewährleistet.

Das soziale System bietet ein Problem, welches in Form von Organisationen mit Strukturen und Prozessen bewältigt wird. Die funktional zu denkende vertikale, horizontale und zentripetale Differenzierung über die Schaffung von Stellen und dazugehörigen Stellenanforderungen stellt hier Aufgaben, die ein Einzelbewusstsein für sich mit Sinn belegen kann. Die Organisation schafft durch Informationsselektion und Formen der Unsicherheitsabsorption die Bedingungen für die Arbeitsausführung (1). Der sich so offenbarende Tätigkeitsbereich wird dann in einer jeweils individuellen Form wahrgenommen und bewältigt, so dass sich Pläne, Strategien und Taktiken entwickeln, die kognitiver, affektiver und emotionaler Dimension sein

können (2). Eine Modifikation der Handlungskette und Informationswege ermöglicht es, individuelle, über die formale Organisation hinausgehende, oder besser an ihr vorbeigehende, Relevanzen zu definieren (3). Ein Individuum kann so Einfluss auf die Umwelt nehmen, in dem es ein informatorisches oder materielles Produkt erzeugt, welches durch die Umwelt weiterzuverarbeiten ist. (4). An dieser Stelle schließt sich ein Kreislauf, in dem sich System und Umwelt wechselseitig beeinflussen durch Austausch- und Wirkungsprozesse (vgl. Kislinger 2001, S. 108).

Abbildung 4: Ringstruktur der Tätigkeit.
Quelle: Darstellung in Anlehnung an Kislinger 2001, S. 108.

Es konstituiert sich Führung hier als Lernprozess. An dieser Stelle kann nun nicht von einer pädagogischen Konzeption gesprochen werden, vielmehr wird der Arbeits- und Sozialstruktur innerhalb der Bundeswehr ein lernbedingender Charakter unterstellt, der Lernen noch nicht als zielgerichtet versteht, sondern eher nonformell, erfahrungsorientiert oder beiläufig. Vor diesem Hintergrund gilt es zu betonen, dass Lernen nicht ausschließlich als ein positiver Vorgang zu bezeichnen ist, der nicht abgelehnt werden kann und mit einer Vergrößerung an Wissen einhergeht. Vielmehr schlägt Baecker (2001, S. 436) einen Lernbegriff vor, der zwischen alten und neuen Erfahrungen zirkuliert und ihn somit als „informierten Lernbegriff“ begreift. Erfahrung ist hierbei wiederum kontingent und im Sinne des Konstruktivismus selbsterzeugt zu verstehen, der auf die Ebene eines kulturell ambivalent gewerteten Verlernens zu stellen ist und eine auf diese Prozesse abgestimmte Kommunikation erfordert. Für eine pädagogische Konzeption einer Führerausbildung, -weiterbildung und –entwicklung im Bereich des zu untersuchenden Gegenstandes Self-Monitoring, müssen daher formelle und informelle Möglichkeiten geprüft werden. Dazu gilt es im Rahmen der Datenauswertung der vorliegenden qualitativen Untersuchung, Anknüpfungspunkte zwischen der bestehenden Arbeitsinfrastruktur und Lerninfra-

struktur zu suchen, um sie mit dem angestrebten Lerngegenstand des Self-Monitorings von Führungskräften zu verbinden.

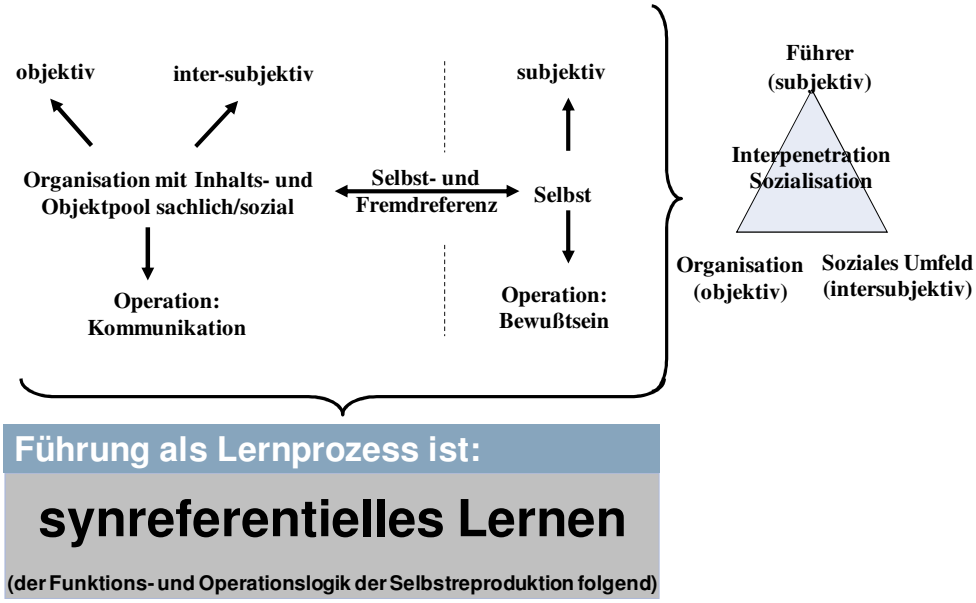


Abbildung 5: Konstitution von Führung als synreferentieller Lernprozess.
Quelle: Eigene Darstellung.

2.4 Begriffe des Selbst: Self-Monitoring als die Sensibilität für soziale Vergleichsinformationen

Im Rahmen der Betrachtung zum Thema Führung entfaltet sich der Gegenstand Self-Monitoring als eine Fragestellung mit zahlreichen Überschneidungen zu anderen Ansätzen der Persönlichkeits- und Wahrnehmungsforschung. Es lassen sich vielfältige Auffassungen in der Literatur finden, die es erschweren, eine konkrete Begriffsbestimmung über Self-Monitoring in Führungsprozessen zu generieren. Der Begriff des Self-Monitoring erscheint zunächst einerseits als ein Persönlichkeitsmerkmal im Hinblick auf die Führung und Kontrolle des eigenen Selbst, d.h., als eine geprägte bzw. gelernte Eigenschaft menschlichen Verhaltens und Handelns (vgl. Williams 1997, S. 150f.). Andererseits wird er häufig mit anderen, zum Teil ähnlichen Theorien der Persönlichkeitstheorie gleichgesetzt, z.B. der Theorie der Selbstaufmerksamkeit. (vgl. Haarmann 2006, S. 18ff.). Deswegen soll an dieser Stelle nicht der Schwerpunkt auf einer intensiven theoretischen Analyse von Self-Monitoring liegen, sondern vielmehr die wesentlichen konstruktspezifischen Grundzüge, Strukturen und die faktorspezifischen Eigenschaften

herausgestellt werden, da es zunächst zentral um die Bedeutung des Konstruktes im Rahmen von individuellen Entwicklungsmöglichkeiten geht, um daraus Schlussfolgerungen für die Untersuchung zu ziehen.

In der Auseinandersetzung soll es an dieser Stelle also zunächst im Schwerpunkt um die Disziplin der Psychologie gehen, die sich mit dem Selbst beschäftigt. Die theoretische Konzeption des Selbst geht bis in das 17. Jahrhundert zu Descartes, Leibniz und Locke zurück. „Der große Verdienst, das Selbst erstmals systematisch aus psychologischer Sicht zu betrachten, geht auf William James (1890) zurück. James (1890) widmete dem Selbst ein eigenes Kapitel ´The Consciousness of Self´ in seinem Werk ´Principles of Psychology´." (Schneider 2001, S. 76). Grundlegend gilt festzuhalten, dass das Selbst über die Zeiten und Kulturen kein einheitliches Phänomen ist, sondern variabel. Es ist daher angebracht, die Abhandlungen auf westliche Gesellschaftsformen einzuschränken, denn aus der evolutionären Perspektive wird sehr gut deutlich, wie sehr die Gesellschaftsform einen Einfluss auf die Definition des Selbst ausübt. So definierte sich in der stratifikatorischen Gesellschaft die Funktion der Individuen über die Zugehörigkeit zu einem Stand. Identität war geprägt durch die familiäre Herkunft oder die Zugehörigkeit zu einer Handwerkszunft. Individualität ist hier als ein Phänomen der westlichen Moderne zu verstehen, da hier viel stärker individualistische Kulturen im Gegensatz zu kollektivistischen Kulturen identifizierbar sind. (vgl. Zimbardo & Gerrig 2004, S.636f.). Vermutlich erst in der Moderne wurde darüber nachgedacht, dass sich Menschen in ihren Eigenschaften unterscheiden und darauf Einfluss nehmen können.

D.h., erst die Beschäftigung mit dem eigenen Inneren führte dazu, bestehende Widersprüchlichkeiten wahrzunehmen, mit der Schwierigkeit, kein kohärentes Bild mehr von sich Selbst entwickeln zu können. Eine Identitätskrise beschreibt dabei eindrucksvoll den Zustand einer Person, die sich selbst als abweichend von den Erwartungen anderer sowie bezüglich der eigenen Position in der Gesellschaft wahrnimmt. Das Konzept spiegelt die Wahrnehmung von Möglichkeiten und gesellschaftlichen Zwängen wider, die in das Individuum hinein verlegt werden und somit einen Entscheidungszwang bedeuten (vgl. Wenzler-Cremer 2005, S. 67ff und S. 237).

Werden Wärmemetaphern wie Freiheit, Emanzipation oder Selbstbestimmung gebraucht, wird sehr schnell die Kritik daran laut, da sie eher als Alarmbegriff im Spiegel der Individualisierung verstanden werden können. Selbstbestimmung ist aus systemtheoretischer Sicht demnach kein pädagogisches Ziel, sondern eine notwendige Funktionsbedingung für die moderne Gesellschaft, da sie den Menschen zwingt, sich an diese anzuschließen. Individuen definieren sich hier nicht mehr durch die Inklusion in die Gesellschaft, sondern durch die Exklusion von ihr. Inklusion ist nur noch partiell und temporär möglich in Form hoch kontingenter Anschlussmöglichkeiten. „Die Unterschiede werden deutlicher – sei es für einen äußeren oder inneren Beobachter, so dass sich die Gleichzeitigkeit von Inklusion und Differenzierung im Individuum selbst spiegelbildlich wiederholt: Es erlebt sich (und andere) als Einheit der Verschiedenheit.“ (Treml 2000, S. 273). Die individuelle Identität wird widersprüchlich, da sie als Desiderat im Horizont der Möglichkeiten erscheint. Eine Person kann nicht einfach sagen: „Ich bin, der ich bin“, sondern es taucht die Frage danach auf: „Wer könnte, sollte oder müsste ich sein“. Gerade im Berufsleben wird die eigene Person demnach als unvollkommen empfunden und es entsteht eine Unzufriedenheit, da die Erreichbarkeit der eigenen Ansprüche unerreichbar erscheint (vgl. Treml 2000, S. 275).

Das Selbst scheint demnach etwas sehr widersprüchliches zu sein, welches auch in unterschiedlichen Definitionsversuchen und Betrachtungsweisen zum Ausdruck kommt. James (1890 zitiert nach Schneider 2001, S. 79f.) postuliert für eine differenzierte Betrachtung bereits die Unterscheidung eines „materiellen Selbst“, „sozialen Selbst“, „spirituellen Selbst“ sowie „reines Ego“. Hier wird deutlich, dass das Selbst von den lebensweltlichen Bedingungen beeinflusst wird, ein Selbst nach der Fremdwahrnehmung und Erwartungshaltung der sozialen Umwelt differiert, also die eigene Person in unterschiedlichen sozialen Kontexten unterschiedlich präsentiert wird und eine Person nicht nur Fähigkeiten und Dispositionen besitzt, sonder darüber auch reflektieren kann. „Die Entwicklung und die Ausdifferenzierung des Selbstkonzepts basiert auf Informationen, die das Individuum aus zwei verschiedenen Quellen bekommt:

- Die Beobachtung des eigenen Verhaltens, eigener emotionaler Reaktionen, eigener physiologischer Zustände;

- Die direkte und indirekte Rückmeldung über eigenes Verhalten bzw. zugeschriebene Eigenschaften aus der sozialen Umwelt.“ (Haarmann 2006, S. 49).

Somit lässt sich diese Einteilung zusammenfassen mit der Einteilung des Selbst als private und öffentliche Selbstbilder, als „public appearances and privat realities“ (Snyder 1987, S. 2), die eine „exogene Orientierung“ und „endogene Orientierung“ des Selbstdarstellungsverhaltens bedeuten. Asendorpf (1999, S. 232ff.) ergänzt diese Betrachtungsweise und hebt den psychologischen Aspekt hervor, wozu einerseits das subjektive Bild von der eigenen Person als Selbstkonzept gehört, andererseits aber auch die Bewertung der eigenen Person durch das eigene Selbstwertgefühl.

Damit ist angedeutet, dass das Selbst in der Persönlichkeitspsychologie eine vielschichtige Struktur aufweist. Zentrale Begriffe sind dabei nach Zimbardo & Gerrig (2004, S.633ff.) oder Schneider (2001, S. 85ff.) Selbstregulation, Selbstkonzept, Selbstwert, Identität, Selbstaufmerksamkeit und Self-Monitoring. Diese Liste ließe sich noch weiter verlängern, da keine sprachliche und definitorische Einheitlichkeit aus der Literatur extrahierbar ist. Es werden daher nur diese etablierten und in der empirischen Forschung herausragenden Begriffe zusammenfassend dargestellt.

Die Idee der Selbstregulationsfähigkeit des Menschen geht auf die sogenannte „kognitive Wende“ (vgl. Lieb 1996, S. 84) im Bereich der Verhaltenstherapie zurück. Demnach sind Menschen in der Lage sich selbst zu steuern, womit sie nicht nur mechanisch auf Umweltreize reagieren. Ein Selbstmanagement wird hier als Selbstkontrolle oder Selbstregulation verstanden. „Sie wird eingeleitet, wenn zwischen dem tatsächlichen Verhalten einer Person und ihren Zielen, Normen oder Standards aufgrund der Selbstbeobachtung (Stufe 1) eine Differenz festgestellt wird und negativ bewertet wird (Stufe 2: Selbstbewertung). Die Person leitet dann ggf. Maßnahmen zur Korrektur solcher Abweichungen ein und bekräftig sich dafür (Selbstverstärkung, Stufe 3).“ (Lieb 1996, S. 84). Daraus geht hervor, dass es sich bei der Selbstregulation um einen bewussten Akt handelt, der in seiner Zielsetzung in den meisten Fällen von der ausübenden Person auch verbalisiert werden kann. Sie

umfasst dabei die Entwicklung von Verhaltensprogrammen, wobei über eine Zielbestimmung eine Bewertung der Effektivität bzw. Selbstwirksamkeit erfolgt (vgl. Zimbardo & Gerrig 2004, S. 629f.). Die Form der Selbstregulation manifestiert sich dabei im jeweiligen Selbstkonzept.

Das Selbstkonzept ist ein Gegenstand verschiedener persönlichkeitspsychologischer Theorien, die das Selbst als Ergebnis der Verarbeitung selbstbezogener Informationen verstehen. Schneewind (1977, S. 424f.) nennt dazu fünf verschiedene Bedeutungsvarianten: Das Selbst als Persönlichkeit, als Prozess, als Potential, als Rolle und als Porträt. Aus entwicklungspsychologischer Perspektive ist das Selbstkonzept ein Produkt und gleichzeitig die Basis für interpersonelles Feedback sowie der bevorzugten Bewertungen der eigenen Person, was sich auf das Verständnis bezüglich der eigenen sozialen Rollen, Beziehungen und kognitiven Schemata auswirkt. Dieses Wissen wird in der Literatur noch einmal differenziert in allgemein zugängliches Wissen der Umwelt über eine Person innerhalb sozialer Systeme und dem individuellen und privaten Wissen einer Person über sich selber, welches einer sozialen Umwelt nicht unmittelbar zugänglich ist. Der Eindruck anderer über eine Person kann bei einer Abweichung zum eigenen Selbst zu einer Beeinflussung des individuellen Selbstkonzeptes führen (vgl. Asendorpf 1999, S. 238).

Das Konstrukt der Identität verhilft hier aus erziehungswissenschaftlicher Sicht zu einer Entwicklungsperspektive, da hier am stärksten eine Verbindung zu den sozialen Rollen eines Individuums in der Gesellschaft hervorgehoben wird. Es lassen sich dazu zwei Bereiche unterscheiden: Einerseits den der personalen Identität, resultierend aus Quellen, die im persönlichkeitspsychologischen Sinn als Eigenschaft aufgefasst werden können. Dies beinhaltet Faktoren, die Personen ähnlich zu sich selbst und verschieden zu anderen konstituieren. Andererseits den der sozialen Identität, die als Umstand der sozialen Umwelt angesehen werden können wie zum Beispiel Berufsrolle oder Familie. Diese beiden Aspekte dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern unterliegen einer Interaktion und wechselseitigen Beeinflussung, weil im Sinne einer inneren Stimmigkeit, eine Person zwischen der personalen und sozialen Identität vermitteln muss. (vgl. Wenzler-Cremer 2005, S. 69f.).

Ein Diskrepanzgefühl kann dabei als positive Dissonanz als Ursache für Entwicklungsprozesse dienen. Als negativ erlebte Dissonanz und zu stark erlebter Diskrepanz durch einen Widerspruch zwischen dem eigenen wahrgenommenen Selbst und einem möglichen Soll-Selbst, kann es zu Gefühlen wie Traurigkeit, Depressionen und Enttäuschungen führen. Die Gefahr solcher Tendenzen spiegelt sich im Konstrukt des Selbstwertes wider. „Es besteht nahezu über alle Autoren hinweg die einhellige Auffassung, daß der Selbstwert der Ausdruck der Wertschätzung ist, die der eigenen Person entgegengebracht wird." (Schneider 2001, S. 99). Dazu wird dieses Konstrukt differenziert betrachtet und in eine globale und eine bereichsspezifische Perspektive unterteilt, da je nach Lebens- und Handlungsbereich die Leistungserwartungen variieren und somit der persönlich erlebte Selbstwert von individuellen Bedeutungen abhängig ist.

Das Wissen und die Wahrnehmung über die eigene Wirksamkeit hinsichtlich eines zu erreichenden Ziels ist an dieser Stelle ein zentraler Aspekt, da durch die Selbstwirksamkeitserwartungen emotionale Befindlichkeiten moderiert werden und in der Selbstwirksamkeit die Erwartung an angemessene Verhaltensresultate besteht (vgl. Zimbardo & Gerrig 2004, S. 629). Es kann davon ausgegangen werden, dass ein hohes Vertrauen in die eigene Person bezüglich der erfolgreichen Bewältigung von Aufgaben jeglicher Art mit einem hohen Selbstwertgefühl einhergeht (vgl. Schneider 2001, S. 106f.). Wie später noch zu zeigen sein wird, findet sich dies nicht zwingend in einem positiven Feedback bei Fremdbeurteilern im beruflichen Zusammenhang wieder, d.h., wer gewissermaßen einen systematischen Zweifel an seiner eigenen Person hat, welcher nicht pathologisch zu verstehen ist, scheint eine erhöhte Lernmotivation auszustrahlen, die durch positive Fremdurteile honoriert wird.

Ob nun eine Person Zweifel an sich selber hat oder nicht, wird unter anderem durch die Variable der Selbstaufmerksamkeit beeinflusst, was als „self-awareness" (vgl. Duval & Silvia 2001, S. 19) bzw. „self-perception" (vgl. Tice 1994, S. 234ff.) bezeichnet wird. Durch das Maß der Selbstaufmerksamkeit wird ausgedrückt, wie sehr Personen sich selbst und ihre Umwelt beobachten und daraus Generalisierungen bzw. Schlussfolgerungen formulieren. Für die kognitive Anpassung an eine Situation ist dabei die Bewertung einer Verhaltenserwartung und der inneren Dispositionen

ausschlaggebend. Dabei unterscheiden sich die Personen in ihrer Selbstaufmerksamkeit danach, ob sie eher introvertierte oder extrovertierte Menschen sind. Das Verhalten in Situationen wird in dieser Hinsicht von der Übereinstimmung zwischen Selbstkonzept und möglichen Verhaltenserwartungen beeinflusst. Die Selbstaufmerksamkeit richtet sich demnach auf Aspekte des Selbstkonzeptes, wobei Diskrepanzen die Aufmerksamkeit erhöhen. Die Diskrepanzen können dann entweder kognitiv verarbeitet werden, in dem eine Veränderung des Selbstkonzeptes stattfindet, um Inkonsistenzen zu reduzieren. Oder es werden Situationen vermieden, die zu Diskrepanzen zwischen Verhalten und dem Selbstkonzept führen können (vgl. Tice 1994, S. 236f.).

Die Fortführung dieses Gedankenganges findet sich im Konstrukt des Self-Monitoring. Hier werden die interindividuellen Unterschiede in der Selbstdarstellung in sozialen Interaktionen konzeptionalisiert und es ist daher aus erziehungswissenschaftlicher und lerntheoretischer Sicht für Führungsprozesse und Führungslernen am aufschlussreichsten, da die Fähigkeits- und Motivationskomponente im Sozialverhalten betont wird. Um den Kreis zum Beginn zu schließen, bietet aus der kommunikationstheoretischen Betrachtungsweise gerade das Self-Monitoring-Konzept die Möglichkeit, Anschlusswahrscheinlichkeiten in der Gesellschaft zu erhöhen, da eine erfolgreichere Inklusion der Führungskräfte in ihr soziales Umfeld möglich erscheint, durch die höhere Sensibilität für soziale Vergleichsinformationen. Mit dem Self-Monitoring kann die Subjektivität der Wahrnehmung des eigenen Selbst, wenngleich nicht überwunden, aber doch in Frage gestellt werden und als Ausgangspunkt für Lernprozesse dienen. Scheinen hier auch Ähnlichkeiten mit dem Konstrukt der Selbstaufmerksamkeit offensichtlich, so konnte Turner (vgl. 1978 in Anlehnung an Schneider 2001, S. 125) jedoch nur mäßige Zusammenhänge von .15 - .18 nachweisen. Die Übersetzung als „Selbstüberwachung“ soll hierbei in Anlehnung Emrich (2004, S. 35) verworfen werden, da diese die Komplexität dieses Persönlichkeitsmerkmals nicht hinreichend widerspiegelt.

Wichtige Facetten für Messversuche bezüglich des Selbst können an dieser Stelle mit Hilfe der Self-Monitoring-Skala festgehalten werden. Die Self-Monitoring-Skala ist eine Möglichkeit der Messung von zeitlich stabilen und individuellen Merkmalen von Personen in der Persönlichkeitspsychologie. Die ihr zu

Grunde liegende Annahme ist, dass Personen in dem Maß differieren, wie sie das öffentliche Auftreten und Erscheinungsbild ihres Selbst, das sie in sozialen Umständen und interpersonellen Beziehungen widerspiegeln, „monitoren“, d.h., beobachten, regulieren und letztlich kontrollieren (vgl. Haarmann 2006, S. 9). Eine Person mit hoher Self-Monitoring Ausprägung ist dabei besonders sensibel für situativ angemessenes Verhalten und sucht auch nach entsprechenden Signalen aus dem sozialen Umfeld, die sie dafür nutzen kann, dass eigene Verhalten und die Art, sich selbst in der Öffentlichkeit darzustellen, zu steuern. Der „Low-Self-Monitorer (LSM), also eine Person mit geringer Ausprägung auf der Self-Monitoring-Skala, ist hingegen nicht aufmerksam auf vorhandene Hinweise und Informationen anderer und besitzt auch keine feinentwickelten Fertigkeiten, um sich selbst bewusst positiv zu präsentieren. Durch seine Orientierung auf innere Werte und Normen ist er aber im Gegensatz zum „High-Self-Monitorer“ (HSM) über verschiedene Situationen hinweg, sehr stabil und beständig in seinem Verhalten (vgl. Day et al. 2002, S. 390). Diese grundlegende Struktur und theoretische Ausrichtung ist allen Self-Monitoring-Skalen bis heute im Wesentlichen gleich geblieben.

Bezüglich der Messung von Self-Monitoring hat sich dabei seit der Entwicklung von Snyder (1972, 1974) einiges verändert. Die von Snyder 1974 entwickelte originale Self-Monitoring-Skala besteht aus insgesamt 25 Items (vgl. Snyder 1987, S. 18f.), die versuchen, die fünf wesentlichen Aspekte selbstwahrgenommener Motivation und Fertigkeiten zu erfassen. Dieses Instrument ist bis heute mehrfach variiert und verändert worden, wobei mit der gekürzten 18-Item Version nach Gangestad & Snyder (1985 zitiert nach Gangestad & Snyder 2000, S. 531), der aus 23 Items bestehenden deutschen Gesamtskala nach Nowack & Kammer (1987, S. 65), der erweiterten und revidierten deutschen Version mit 27 Items von Nowack (1984 zitiert nach Hanisch 2002, S. 102) und schließlich der 16 Item-Version von Warech et al. (1998, S. 460) die Wichtigsten genannt werden sollen.

Snyder (1974 zitiert nach Strauß et al. 1997, S. 174) konzeptionalisiert Self-Monitoring als eine eigenständige Persönlichkeitseigenschaft, dessen Ausprägung anhand von fünf Subskalen der Motivation und Fähigkeiten hinsichtlich der Selbstwahrnehmung gemessen wird: „(a) Sorge um Angemessenheit des selbstdarstellenden Verhaltens, (b) Aufmerksamkeit für Hinweisreize zur angemessenen

Selbstpräsentation, (c) Fähigkeit zur variierenden Selbstdarstellung, (d) gezielter Einsatz dieser Fähigkeit in bestimmten Situationen und (e) situationsabhängige Veränderung in der Selbstdarstellung.“ Die Skala zur Erfassung des als homogen angenommenen Konstruktes bestand zu diesem Zeitpunkt aus 25 bipolaren Items. Allerdings weisen Moser et al. (1996, S. 270f.) darauf hin, dass es bei den verwandten Items enge Zusammenhänge zwischen dem gibt, was als Self-Monitoring gemessen werden soll und dem was als sozialerwünschtes Verhalten verstanden wird. Hier besteht nämlich die Gefahr, dass bei der Messung des Self-Monitorings mittels dieser Skala zwar die Motivation zu einer angemessenen Selbstdarstellung besteht, aber die tatsächlichen Fähigkeiten dazu fehlen. In diesem Punkt besteht ein Widerspruch zu den grundsätzlichen Überlegungen zum Konstrukt Self-Monitoring.

Im Verständnis von Snyder (1987, S. 15f.) war Self-Monitoring als ein eigenständiges und vor allem einheitliches psychologisches Konstrukt gedacht, das zu wichtigen differentialpsychologischen Merkmalen, wie Intelligenz oder Leistungsmotivation, keine Korrelationen aufwiesen. Es bot somit eine interessante Möglichkeit, als Moderatorvariable zwischen inneren Haltungen bzw. Einstellungen und dem Ausdrucksverhalten zu dienen. Gemessen wurde es in diesem Zusammenhang grundsätzlich anhand einer eindimensionalen Skala. Doch im weiteren Verlauf der Forschung kamen wiederholt Zweifel an dieser Eigenschaft des Self-Monitoring-Konstruktes auf (vgl. Laux 2000, S. 250). Verschiedene Untersuchungen haben mittels faktorenanalytischer Arbeiten gezeigt, dass es sich bei Self-Monitoring um kein homogenes und somit einzigartiges Konstrukt handelt, sondern dass es aus verschiedenen, von einander getrennten Komponenten besteht. Diese einzelnen Subskalen erfassen dabei unabhängig voneinander, d.h., für sich selbst, die Ausprägungen von Self-Monitoring.

Auf den ersten Blick scheinen die Ergebnisse der jeweiligen Studien in unterschiedliche Richtungen zu gehen. Ein Ansatz fand z.B. die Faktoren von „Extraversion“, „Gerichtetheit auf Andere“ und „Handeln“ als wesentliche Bestandteile von Self-Monitoring heraus (vgl. Briggs et al. 1980, S. 680). In der deutschen Version bestand das Self-Monitoring-Konstrukt zunächst aus zwei orthogonalen, d.h., entgegengesetzten und unabhängigen Subskalen und zwar den „Sozialen Fertig-

keiten“ und der „Wahrgenommenen Inkonsistenz“ (vgl. Nowack & Kammer 1987, S. 72f.). Weitergehende Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass mit dieser Struktur nur vier der fünf Aspekte von Selbstwahrnehmungsmotivation und -fertigkeiten erfasst werden können und der fehlende Teil sich erst mittels der Skala „Aufmerksamkeit für Soziale Vergleiche“ erklären lässt (vgl. Nowack 1984 zitiert nach Schneider 2001, S. 295). Mielke & Kilian (1990, S. 133) überprüften diese faktorielle Struktur und konnten, wenngleich eine zweidimensionale Lösung möglich gewesen wäre, die vorgestellte Struktur von Nowack (1984) replizieren. Dem Gedankengang folgend, dass expressives Verhalten stets von Fähigkeiten und Motivation, also vom „Willen“ und vom „Können“ beeinflusst wird, differenzieren Warech et al. (1998, S. 451) in diese zwei Dimensionen.

Bei einer genauen Betrachtung der verschiedenen Analysen wird deutlich erkennbar, dass sich die Operationalisierungen des Self-Monitoring-Konstruktes gar nicht so sehr unterscheiden, sondern vielmehr miteinander korrespondieren. Diesbezüglich steht die Skala „Soziale Fertigkeiten“ in Beziehung mit den Dimensionen von „Extraversion“ und „Handeln“, aber gleichzeitig auch mit der „Fähigkeits“-Komponente nach Warech et al. (1998, S. 459f.). Nur wer eine Sensitivität für wichtige soziale Hinweisreize besitzt und über ein großes Handlungspotential verfügt, parallel dazu nach außen hin offen und empfänglich ist, kann die Fähig- und Fertigkeiten aufweisen, sich den sozialen Bedingungen und Anforderungen entsprechend zu verhalten. Bei dem „Inkonsistenz“-Faktor lassen sich hingegen Übereinstimmungen zu den Dimensionen „Gerichtetheit auf Andere“ und „Motivation“ finden, denn alle diese Komponenten beschreiben die Aufmerksamkeit auf das Angemessene von sozialem Verhalten und das Interesse zu wissen, wie andere über einen selbst denken. Darin äußert sich somit der Wille, die eigene öffentliche Darstellung zu steuern und zu kontrollieren (vgl. Nowack & Kammer 1987, S. 62).

Der Wille und das Können scheinen nach Warech et al. (1998, S. 495f.) die entscheidenden Kategorien für erfolgreiche Selbstdarstellung zu sein. Aus diesem Grund nahmen sie die Items verschiedener Operationalisierungsversuche des Self-Monitoring-Konstruktes in einer Skala von 35 Items auf. Durch eine Faktorenanalyse mit dem LISREL VI Programm konnte eine aus 16 Items bestehende Self-

Monitoring-Skala entwickelt werden, die konzeptionell die beiden Faktoren von Motivation und Fähigkeit unterscheidet. Zusammengefasst stellte sich eine stabile interne Konsistenz dar sowie ein moderater Zusammenhang zwischen den beiden Subskalen mit $r = 0.31$.

2.5 Self-Monitoring als Dialektik zwischen IST und SOLL

Das Selbst wird in der Psychologie nicht als ein homogenes Konstrukt verstanden. Es zirkuliert nach Snyder (1987, S. 47f.) vielmehr zwischen den Gegensätzen der öffentlichen Darstellung und persönlichen Realitäten bzw. Vorstellungen, was in der englischsprachigen Literatur als „public appearances“ und „private realities“ bezeichnet wird. Der Ansatz verfolgt die Frage, wie es Personen möglich ist, in besonderen Situationen ihr Ausdrucksverhalten zu kontrollieren, um damit in ihrem sozialen Umfeld effektiv agieren zu können, d.h. wie kommt es zu einer angemessenen und flexiblen Selbstdarstellung im öffentlichen Auftreten der Personen. Die Frage ist besonders vor dem Hintergrund interessant, weil die Art und Weise und die konkret gezeigte Selbstdarstellung bzw. die dazu angewandten Verhaltensmuster variieren, hier also Unterschiede nach dem Bedürfnis des „expressive behaviour“ bestehen. Gangestad & Snyder (2000, S. 530) verweisen in diesem Zusammenhang auf den Begriff der Ausdruckskontrolle, womit als „expressive control“ die Unterschiede verstanden werden, wie in sozialen Beziehungen das Ausdrucksverhalten gesteuert wird.

Self-Monitoring kann hier als eine Theorie der Ausdruckskontrolle verstanden werden. Mit Hilfe dieser Theorie soll erklärt werden, wie es zur Variation im öffentlich gezeigten Ausdrucksverhalten kommt und welche Folgen die gezeigte öffentliche Darstellung für soziale Interaktionen hat. Self-Monitoring stellt hier einen Operationalisierungsversuch an Hand einer Skala zur Messung des Selbst dar, worüber Aussagen gewonnen werden sollen, wie Menschen ihre öffentliche Darstellung des Selbst, die sie in sozialen Situationen und Beziehungen tätigen, beobachten, regulieren und letzten Endes kontrollieren (vgl. Snyder 1987, S.4f.).

Damit verfolgt die Auseinandersetzung mit dem Konstrukt Self-Monitoring eine der grundlegenden psychologischen Fragestellungen: Bestimmen innere Werte und Einstellung das individuelle Verhalten oder ist das gezeigte Verhalten das Ergebnis äußerer Einflüsse und Orientierungen (vgl. Gangestad & Snyder 2000, S. 532). Dieser Auffassung entsprechend beschreibt Schneider (2001, S. 126) Self-Monitoring als die Tendenz eines Individuums, in der sozialen Umwelt nach Informationen zu suchen sowie die Tendenz zur Introspektion, d.h. zur Exploration des eigenen Selbst, wobei sich Self-Monitoring als qualitatives Merkmal verstanden dahingehend unterscheidet, welche Orientierung dominiert.

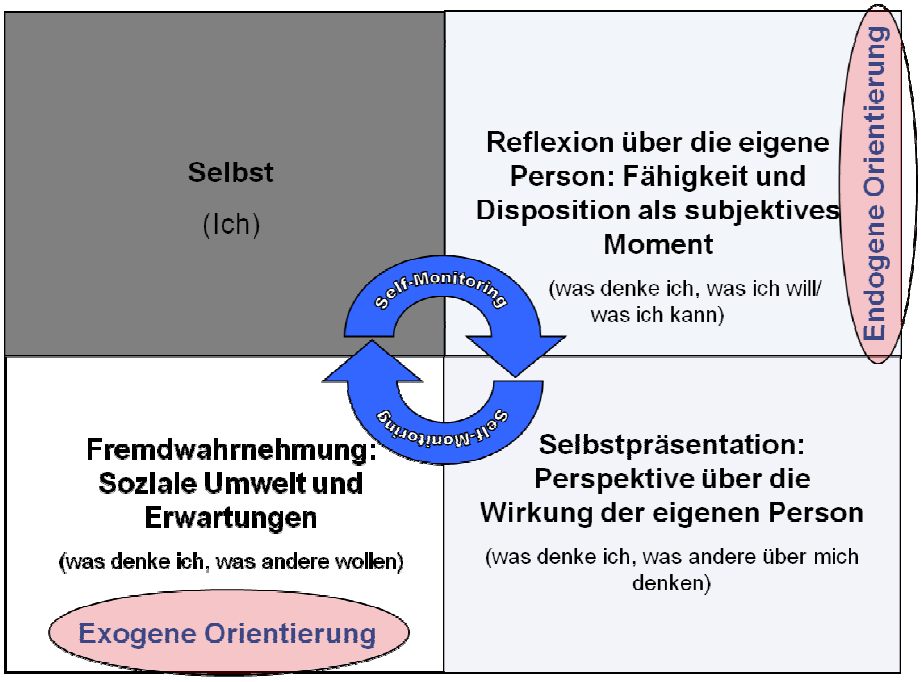

Selbst
(Ich)
Reflexion über die eigene Person: Fähigkeit und Disposition als subjektives Moment
(was denke ich, was ich will/ was ich kann)
Endogene Orientierung
Self-Monitoring
Self-Monitoring
Fremdwahrnehmung: Sozlale Umwelt und Erwartungen
(was denke ich, was andere wollen)
Selbstpräsentation: Perspektive über die Wirkung der eigenen Person
(was denke ich, was andere über mich denken)
Exogene Orientierung

Abbildung 6: Konzept des Selbst – Dialektik zwischen IST und SOLL.
Quelle: Eigene Darstellung.

Self-Monitorings steht damit eng in Verbindung zu den Entwicklungen der Theorie der „self-presentation“ (vgl. Nowack 1994, S. 299) oder den Ansätzen zum „impression management“ (vgl. Haarmann 2006, S. 24f.). In diesen Ansätzen kann ein Beitrag darin gesehen werden, zu erklären, wie je individuelle Aspekte in Sinne einer Eindruckskontrolle der sozialen Umwelt vermittelt werden, um ein bestimmtes Bild von sich zu vermitteln. Dazu sind motivationale Faktoren wie grundlegende soziale Fähigkeiten notwendig, da es hierfür notwendig ist, die Umwelt zu beobachten und das eigene Verhalten daraufhin zu steuern. Der Ansatz „impression management“ erweitert diesen Aspekt der gezielten Selbstdarstellung, als

sogenanntes Eindrucksmanagement. Denn in diesem Ansatz geht es nicht allein um eine Selbstpräsentation, sondern darüber hinaus um die gezielte Beeinflussung der eigenen Darstellung hinsichtlich der Umwelterwartungen, um persönliche Vorteile daraus zu ziehen (vgl. Haarmann 2006, S. 3ff.). Damit werden Strategien beschrieben, die zum einem durch eine hohe Empathiefähigkeit gekennzeichnet sind, d.h. eine hohe Sensibilität für die Gedanken und Gefühle Anderer vorhanden sein muss, gleichzeitig sich diese Personen aber entgegen ihrer eigenen Einstellungen und Gefühle verhalten (vgl. Nesler et al. 1995, S. 274f.).

Self-Monitoring versucht über diese beiden Konzepte hinauszugehen, da schließlich Unterschiede bestehen, wie sich Personen in ihrer Individualität verhalten. So existieren auch Personen, die sich eben nach ihren inneren Einstellungen verhalten und nicht darauf bedacht sind, ein bestimmtes Bild nach Außen zu vermitteln, um daraus einen bestimmten Vorteil zu ziehen (vgl. Haarmann 2006, S. 42). Self-Monitoring wird dazu als Konstrukt gefasst, um zu erklären, wie Menschen ihre öffentliche Erscheinung und Abbildung ihres Selbst in den verschiedenen sozialen Situationen und interpersonellen Beziehungen beobachten, regulieren und kontrollieren. Wie unterscheidet sich in diesem Sinne die Sensitivität für Hinweisreize aus der Umwelt und wie ist die Motivation ausgeprägt, sich auf die konkreten Anforderungen in einer Situation zu verhalten (vgl. Warech et al. 1998, S. 465ff.)? Self-Monitoring wird dabei als über verschiedene Situationen konsistente und zeitlich stabile Eigenschaft definiert. Snyder (1987, S. 5) unterscheidet daher in seinem Ansatz hinsichtlich der Motivation und dem gezeigten Ausdrucksverhalten nach „High Self-Monitoring/Monitorer“ (HSM) und „Low Self-Monitoring/ Monitorer“ (LSM).

Personen, deren Verhalten als situationsangemessen beschrieben wird, sind diejenigen, die besonders aufmerksam und sensibel für Informationen aus der sozial relevanten Umwelt sind. Sie versuchen über die gewonnenen Informationen ihr eigenes Ausdrucksverhalten zu steuern und sich situationsangepasst zu verhalten. Es wird in diesem Zusammenhang auch von adaptierten Verhalten berichtet, da empfangene soziale Hinweisreize über angemessenes oder übliches Verhalten auf die Situation selbst angewendet werden. Damit wird unterstellt, dass sogenannte HSM eine große Variationsbreite ihres Ausdrucksverhaltens haben müssen, damit sie ihr

Ausdrucksverhalten an die verschiedenen Situationen anpassen können (vgl. Haarmann 2006, S. 93).

Die Gruppe des LSM verhält sich demgegenüber losgelöst von den Hinweisreizen der sozialen Umwelt bzw. ist weniger daran orientiert und sie erscheint in ihrem Ausdrucksverhalten auch nicht immer den situativen Anforderungen angepasst. Die Begründung wird darin gesehen, dass sie sich eher zu ihren inneren Einstellungen konform verhalten. D.h. ein Abgleich der inneren Haltungen und Gefühle stattfindet, denen gemäß sie sich verhalten. Damit wird die Vermutung geäußert, dass entweder keine Motivation besteht, sich gemäß der sozialen Anforderungen situationsangemessen zu verhalten, dass keine Fähigkeiten dazu bestehen oder beides. Untersuchungen zeigen, dass die Selbstwahrnehmung im Sinne des LSM, bei den Personen dazu führt, dass sie gar nicht die Möglichkeit variierender Selbstdarstellungsfähigkeit in betracht ziehen, sie also gar nicht glauben, die notwendigen Fertigkeiten dazu zu haben (vgl. Moser et al. 1996, S. 270f.).

Damit kann an dieser Stelle ein entscheidender Unterschied zwischen der Gruppe der HSM und der LSM herausgearbeitet werden. Aufgrund der verschiedenen Orientierungen hinsichtlich der Verhaltensursachen, erscheinen die LSM in einem konsistenten Bild, weil sie sich nach inneren Standards und Einstellungen verhalten, weshalb ihr Ausdrucksverhalten in der Wahrnehmung der Umwelt stabil bleibt. Die Gruppe der HSM ist dagegen durch eine hohe Variation der Ausdrucksmöglichkeiten gekennzeichnet, da sie Hinweisreize aus der Umwelt dazu nutzt, ihr Verhalten an die erforderlichen Bedingungen anzupassen; und zwar derart anzupassen, dass sie sich sogar entgegen ihrer innerpsychischen Haltungen und Präferenzen verhalten

In Folge dieser Ausführungen liegt die Frage nahe, welche der beiden Konstrukttypen in ihrer bipolaren Form zu bevorzugen ist, um ein hohes Maß an Selbstentwicklung erzielen zu können. Denn beim Lesen der Beschreibung der Eigenschaften eines HSM – der eigentlich tendenziell bevorzugt werden müsste – ist stark auffällig, dass die permanente Inkonsistenz des eigenen wahrgenommenen Verhaltens zu inneren Widersprüchen führen kann bzw. auf Seiten der Fremdurteiler als „Chamäleon-Verhalten“ wahrgenommen werden kann, da ein HSM sein Aus-

drucksverhalten je nach Netzwerkaktivität variiert (vgl. Kilduff & Day 1994, S. 221ff.). Zweifel über die öffentliche Selbstdarstellung wären hier in diesem Bezug berechtigt, da im Bezug auf das Führungshalten auf die Authentizität verwiesen wird (vgl. Mack 2000, S. 67). Die Führungskraft muss nämlich die Anforderungen an die Führungsrolle ebenso aus Sicht der Organisation mit ihrer Zwecksetzung erfüllen wie aus Sicht der Geführten (vgl. Hoenle 1996, S. 15). Aus diesem Grund führen die wechselnden Orientierungen des HSM zu Ambivalenzen bei der Personen- und Situationsorientierung in Führungsprozessen. Die Sensibilität auf Signale aus der sozialen Umwelt schafft zwar die Voraussetzung für situativ angemessenes Verhalten, doch es erschwert die Kontinuität der eigenen öffentlichen Darstellung, die, in diesem Verständnis, die Grundlage für berechenbares oder authentisches Führungsverhalten bilden müsste oder eine zuverlässige, d.h. berechenbare Orientierung für Unterstellte zulässt.

Hier muss gefragt werden, ob Self-Monitoring in Form einer Skala überhaupt die situativen Merkmale erfasst, die für Führungskräfte in Führungssituationen relevant sind, dass die Erfüllung der Führungsrolle über verschiedene Situationen hinweg durch die Unterstellten als stabil erlebt werden kann (vgl. Grothe 1997, S. 188). Diese Besonderheiten der einzelnen Subskalen des Self-Monitoring-Konstruktes lassen sich in ihrer Bedeutung mit Hilfe der „agreement“-Problematik beim Vergleich von Selbst- und Fremdurteilen verdeutlichen und werden damit nicht prinzipiell unter einer Self-Monitoring Kategorie verallgemeinert. Denn aus diesen Erkenntnissen wird deutlich, dass under-estimator und in-agreement/good Rater hohe Fremdurteile erhalten und somit eine Sensibilisierung für die Einschätzung des eigenen Verhaltens in sozialen Interaktionen für Führungserfolg unerlässlich ist.

Daher soll die Vermutung geäußert werden, dass eine gewisse Berechenbarkeit im Führungsverhalten für ein Self-Monitoring verhaltenswirksam ist, d.h. beurteilungsrelevant, sich diese Facette aber im beschriebenen Konstrukt so nicht abbilden lässt. Im Hinblick auf die Fremdurteile unterscheiden sich nämlich Personen, die eine hohe Leistung erbringen und übereinstimmend mit ihren Fremd-einschätzern urteilen, nicht mehr signifikant von Selbstunterschätzern. Statistisch bedeutsam unterscheiden sich dagegen die Ergebnisse im Bezug auf die Über-schätzer, die wesentlich niedrigere Urteile erhielten. Die Resultate lassen also eine

Schlussfolgerung zu, dass sowohl das Selbsturteil als auch das Fremdurteil einen Effekt darauf besitzt, welcher Kategorie eine Führungskraft zuzuordnen ist. In der folgenden Abbildung, ist eine gegenseitige und gemeinsame Beziehung von Selbst- und Fremdeinschätzungen aus der Untersuchung von Hanisch (2002, S. 146) deutlich zu erkennen.

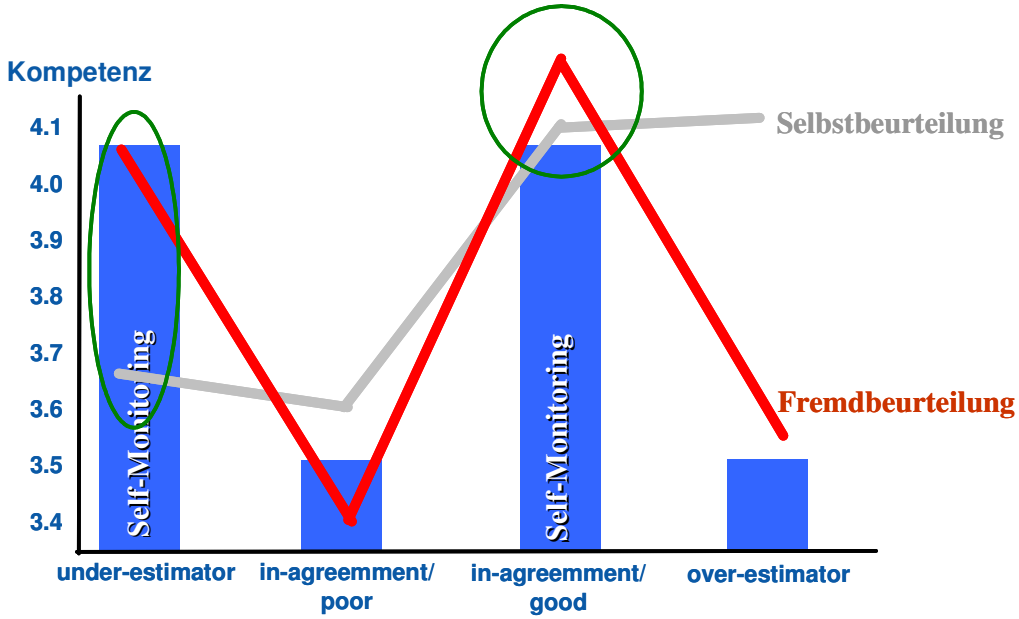


Abbildung 7: Graph der Mittelwerte „agreement"-Kategorien über die Selbstbeurteilungen und die Fremdbeurteilung.
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hanisch 2002, S. 146.

Wie in der Abbildung ersichtlich wird, „(…) wird eine Person als ´under-estimator´ kategorisiert, weil sie sowohl die mit am niedrigsten Selbsturteile abgibt, aber andererseits auch gleichzeitig mit die höchsten Fremdurteile erhält. Umgekehrt befindet sich eine Führungskraft in der Kategorie ´over-estimator´, weil sie sich selbst am höchsten einschätzt, jedoch parallel dazu auch signifikant niedrige Fremdurteile erhält. Die Typen ´in-agreement/poor´ und ´in-agreement/good´ bestätigen ihre Konzeptionen, indem sowohl Selbst- als auch Fremdurteiler die Ausprägung der Kompetenzen als übereinstimmend niedrig bzw. hoch bezeichnen." (Hanisch 2002, S. 147). Die Untersuchung zeigt somit, dass die Selbst- und Fremdbeurteilungen in ihrem Zusammenwirken und nicht in ihren Einzeleffekten die Kategorisierung der verschiedenen „agreement"-Typen bedeuten.

Ebenfalls lässt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen den „agreement"-Kategorien und der Ausprägung auf der Self-Monitoring-Skala von Nowak (1984) durch Hanisch (2002, S. 152) nachweisen. Vorhandene Ergebnisse

werden dabei derart interpretiert, dass eine Person, die hoch auf der Self-Monitoring-Skala ratet und somit als HSM kategorisiert wird, dazu neigt, sich bei der Beurteilung der eigenen Kompetenzen zu unterschätzen. D.h., je mehr eine Führungskraft die Fähigkeit und Motivation besitzt, dass eigene Verhalten gemäß den Signalen aus dem sozialen Umfeld zu verändern und zu steuern und sich an den Anforderungen verschiedener interpersonaler Situationen zu orientieren, desto stärker tendiert sie zu einer kritischen Bewertung ihres Kompetenzverhaltens.

Bisherige Untersuchungen weisen die Tendenz eines HSM als „over-estimator“ auf, die sich dadurch ergibt, dass solche Personen die Selbstbeurteilung im Rahmen von Multi-Source-Feedback-Verfahren als Instrument zur Selbst-präsentation benutzen und sich deshalb selbst, im Vergleich zu LSM, als bessere Führungskräfte einschätzen. Allerdings lässt sich hier auch ein entgegengesetzter Zusammenhang zwischen der Ausprägung von Self-Monitoring und der Selbstbeurteilung feststellen. „D.h., je höher sich ein leitender Außen-dienstmitarbeiter auf der Self-Monitoring-Skala einstuft, desto niedrigere Urteile gibt er über die eigenen Fähigkeiten und das eigene Verhalten als Führungskraft ab.“ (Hanisch 2002, S. 154).

In der Untersuchung waren darüber hinaus keine Effekte über das Maß der Fremdurteiler und der Ausprägung auf der verwandten Self-Monitoring-Skala nach Nowack 1984 bei Hanisch (2002, S. 154) nachweisbar. Dies ist ein Zeichen der konzeptionellen Schwäche der Self-Monitoring-Skala (vgl. Schneider 2001, S. 150), da die Unterscheidung HSM und LSM nicht in der Lage ist, Bezüge zwischen Selbst- und Fremdurteil zu erklären. Erst die Aufteilung in die drei Subskalen „Soziale Fertigkeiten“, „Wahrgenommene Inkonsistenz“ und „Aufmerksamkeit für soziale Vergleiche“ deckte hier Unterschiede auf. Insbesondere die Subskala „Aufmerksamkeit für soziale Vergleiche“ korrespondiert in einem hohen Maße mit den „agreement“-Typen. „D.h., je bewusster jemand erkennt, welche Position er in der Gegenüberstellung zu anderen Personen aus seinem Arbeits- und Sozialumfeld einnimmt, desto mehr wird er das eigene Führungsverhalten unterschätzen. In der Fortführung bereits vorangegangener Ergebnisse bedeutet dies aber ebenso, dass die Fremdbeurteiler solcher Personen gleichzeitig hohe Ratings über die Ausprägungen der einzelnen Kompetenzdimensionen abgeben.“ (Hanisch 2002, S. 155). Außerdem

konnte die Kategorie der „Aufmerksamkeit für soziale Vergleiche“ als einzige einen signifikanten Beitrag für die Aufklärung der Varianz als Prädiktor für das Konstrukt leisten.

Die „inagreement-poor“-Rater erreichten die niedrigsten Werte im Bezug auf die Subskala „Soziale Fertigkeiten“. Dies könnte dadurch erklärt werden, dass sie ihr bewusst schlechtes Leistungsbild auch auf zwischenmenschliche Situationen übertragen und sich selbst keine sozialen bzw. kommunikativen Fähigkeiten zugestehen. Hingegen bezeichnet Hanisch (2002, S. 158) die hohen Ratings der „under-estimator“ als unerwartet. Eine Begründung dieses Effektes sieht der Autor darin, dass sich solche Personen zwar in der Beurteilung ihrer Kompetenzen unterschätzen, jedoch durch ihre starke Vergleichsintensität und ihren Leistungswillen selbst gute Fähigkeiten im Umgang mit sozialen Anderen zuschreiben.

An dieser Stelle lässt sich zusammenfassend festhalten, dass der HSM in den beschriebenen Befunden in den positiv bewerteten „agreement-Kategorien“ der Fremdbeurteiler wiederzufinden ist und nicht nur als Inkonsistenzmoderator zu verstehen ist (vgl. Schmitt 1990, S. 98ff.). Gerade die Möglichkeit, einzelne Komponenten des Selbstbild-Fremdbild-Abgleiches mit Hilfe der Subskalen des Self-Monitoring vorherzusagen, lässt hier Entwicklungstendenzen erkennen. Die Subskala „Aufmerksamkeit für soziale Vergleiche“ bietet hierzu einen Ansatzpunt einer pädagogischen Förderung zu einer realistischen Selbsteinschätzung, indem LSM wie HSM gleichermaßen die konkreten organisationsspezifischen Anforderungsdimensionen erfolgreichen Führungsverhaltens kennen müssen und daraufhin entwickelt werden sollten. Das ist vor allem deshalb notwendig, um den heutigen Anforderungen an eine Führungskraft entsprechend, eine Sensibilität für soziale Fertigkeiten zu fördern. D.h., nur der Austausch von Informationen und das Einbringen in einen fortwährenden Abgleichprozess mit verschiedenen Personen schafft die Möglichkeit, das eigene Auftreten zu reflektieren, um somit einen relativierten Eindruck über das eigene Führungsverhalten zu bekommen. Dies darf sich aber nicht nur auf die sozialen Fertigkeiten beziehen, sondern muss auch auf die sozialen Konsequenzen von elementaren und fundamentalen Führungskompetenzen wie „Planung und Steuerung“ bezogen werden, wie es die Produktivitätsstudie von Proudfoot herausstellt (vgl. Proudfoot 2005, S. 12ff.).

Darüberhinaus kann angenommen werden, dass eine Humanorientierung z.B. als Kooperationsverhalten in den Organisationen in Zukunft von starker Relevanz sein wird, wenn es um die Einschätzung effektiven Führungsverhaltens geht. So zeigen Untersuchungen, dass sich die Managementkompetenzen in ihrer Bedeutung von leistungs- und zukunftsorientierten Faktoren zunehmend auf humangerichtete Aspekte ausrichten (vgl. Böhmer 2002, S. 105). Beruhen die Elemente der Bewertung von effektivem Führungsverhalten einer Organisation grundlegend nur auf den bisherigen Standards, wird sie fundamentale Probleme bekommen, ihre Ideen, Zielsetzungen und Strukturen im multinationalen Umfeld der Zukunft umzusetzen. Denn es geht nicht darum, es jedem recht zu machen, sondern eine Perspektivenverschränkung für eine effektive Problembewältigung zuzulassen.

2.6 Kritik an Self-Monitoring-Ansätzen: Die Organisation als Bezugrahmen

Im Folgenden soll Self-Monitoring von der Beschreibung als psychologisches Konstrukt gelöst werden, wobei es das Ziel ist, es einer pädagogisch orientierten Perspektive zuzuführen. In dieser Perspektive soll Self-Monitoring von den angesprochenen Subskalen des Self-Monitoring-Konstruktes mit seinen sozial-interaktiven Fähigkeiten und Fertigkeiten differenziert werden. Self-Monitoring wird vielmehr als Variable zwischen den inneren und äußeren Verhältnissen mit ihren jeweils asynchronen Prozessen als korrektives Feedback für Führungskräfte generiert.

„Es ist offenkundig, dass sich Menschen darin unterscheiden, wie gut sie sich darstellen können und wie gern und häufig sie dies tun. (...) Mit seiner Self-Monitoring-Theorie ist es Snyder gelungen, den interaktionistischen Prozess der Selbstdarstellung in eine Eigenschaftskonzeption zu transformieren.“ (Laux 2000, S. 249). Aus der Darstellung des Self-Monitoring-Konstruktes lässt sich eine kognitive, affektive und behaviorale Komponente ableiten. Damit ist aus wissen-schaftstheoretischer Sicht Self-Monitoring im Wesentlichen durch die zitierten Autoren als personale Variable im Sinne einer Persönlichkeitseigenschaft konzeptualisiert. In Anbetracht einer differentiellen Theorie des Self-Monitoring zeigt sich, dass sich Personen dahingehend unterscheiden, ob sie auf einem

Kontinuum des Self-Monitoring eine hohe oder niedrige Ausprägung erreichen, als Endpunkte einer Dimension. Die Annahme eines LSM fördert so einen psychologischen Zustand des Nicht-Self-Monitorings, der aber nichts gemein hat mit einem LSM. „Was [zudem] bei der fast karikaturhaften Polarisierung im Self-Monitoring-Ansatz vollkommen verloren geht, ist die Auffassung, daß wir durch unsere Selbstdarstellung in erster Linie versuchen können, zentrale Merkmale unserer Persönlichkeit zu vermitteln. (...) Personen, die sowohl ausgeprägte Interaktionskompetenzen aufweisen als auch motiviert sind, sich so darzustellen, wie sie sich selbst sehen, bleiben im Snyderschen Ansatz unberücksichtigt.“ (Laux et al. 2003). Bei dem so genannten „Persönlichkeitsdarsteller“ wird angenommen, dass er besondere Selbstdarstellungskompetenzen besitzt und die Darstellung des Selbst von der sozialen Umwelt als überzeugend und vor allem natürlich wahrgenommen wird.

Die zentrale Kritik in dieser Arbeit am bisherigen wahrgenommenen Forschungsstand liegt in der Kritik des Self-Monitoring-Konstruktes in seiner bipolaren Unterscheidung der Persönlichkeitstypen von HSM und LSM sowie in der Einseitigkeit des persönlichkeitsorientierten Ansatzes, d.h. das Fehlen von möglichen Umwelteinflüssen. Womit jedoch keine Absage gegenüber dem Einfluss der Persönlichkeitseigenschaften auf die Selbstdarstellung angedeutet sein soll. Bei der Erkundung, Dimensionierung und Interpretation von Self-Monitoring mit seinem organisationalen Charakter fällt dennoch auf, dass dies in der Literatur stief-mütterlich behandelt wird. Mit Blick auf die Managementtheorie scheint aus verhaltenswissenschaftlicher und systemischer Perspektive diese Erweiterung des Self-Monitoring-Ansatzes notwendig, um die Relativierung des exponierten Führers als rationalen Entscheider und stilisierten Macher in einem mechanistischen Weltbild bezüglich von Organisationen zu erreichen (vgl. Keller 2001, S. 157).

Ohne noch einmal auf das Verständnis von Self-Monitoring im Detail einzugehen, wird vor dem Hintergrund der Selbstdarstellungstheorie deutlich, dass die Einteilung Snyders in die extrem polarisierten Persönlichkeitstypen situations-bezogene (HSM) und innenorientierte Personen (LSM) nicht hinreichend ist. Zur Vorhersage von Eigenschaftsmaßen mit Hilfe üblicher Persönlichkeits- und Einstellungsfragebögen hat sich Self-Monitoring zudem nicht als Konsistenz-moderator bewährt (vgl. Schmitt 1990, S. 98ff.). Untersuchungen zum Thema der

Selbstbild-Fremdbild-Beurteilung in Multisource-Feedback-Verfahren zeigen hier immer wieder Schwierigkeiten in der Vorhersage berufsbezogener Leistungen und der Einschätzbarkeit von HSM und LSM durch die Beurteilergruppen in verschiedenen Führungsebenen auf (Wayne & Liden 1995, S. 235ff; Day et al. 2002, S. 397; Day & Kilduff 1994, S. 222f.). Self-Monitoring ist zudem faktoriell als sehr heikel zu betrachten, da nicht von einem Gesamtwert der Self-Monitoring-Skala ausgegangen werden kann, sondern eine zusätzliche Unterteilung in Subskalen erforderlich ist und somit für eine Trennung von der Self-Monitoring-Kompetenz und sozialen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Rahmen der organisationalen Betrachtung spricht (vgl. Milke & Kilian 1990, S. 133).

„Formal gesehen handelt es sich dabei um ein Beispiel für eine transaktionale oder dynamisch interaktive Persönlichkeitsauffassung: Es wird eine wechselseitige Beeinflussung von Selbstdarsteller und externen Adressaten konstatiert. Beim Darsteller können die wiederholten Reaktionen der Adressaten nicht nur zu momentanen, sondern auch zu andauernden Veränderungen von Selbstbildern führen. (...) Allgemeiner Leitgedanke ist also, daß Personen in sozialen Situationen ihrem Interaktionspartner gegenüber Selbstbilder zum Ausdruck bringen, die diese aufgreifen und zurückspiegeln. Stellt man sich vor, daß solche ´self-defining-feedbacks´ über viele Situationen und Jahre hinweg ablaufen, erscheint es plausibel, daß die aktuelle Selbstdarstellung sich schließlich immer mehr einschleifen und habituell werden kann.“ (Laux 2000, S. 253f.).

Gerade die Kodierungen einer wahrgenommenen Person in Begriffe der Persönlichkeitseigenschaften seitens der Fremdurteiler, bringen den jeweiligen sozialen Status und die Akzeptanz innerhalb einer sozialen Gruppe zum Ausdruck. Daraus ergibt sich, dass Eigenschaften und Interaktionsprozesse gleichermaßen betrachtet werden müssen, da von einer prinzipiellen Stabilität von Persönlichkeits-eigenschaften auszugehen ist. Laux (2000, S. 262) tritt in diesem Zusammenhang für die Verwendung pluralistischer Persönlichkeitskonzeptionen ein und verwirft die Konstruktion von Gegen- oder Alternativentwürfen zu den bisherigen Eigenschafts-theorien. Dies ist vor allem im Zusammenhang postmoderner Persönlichkeits-auffassungen zu verstehen, da diese sich mit dem Problem der Einheit des Selbst konfrontiert sehen.

Ein zentrales Problem liegt hier in der Ausrichtung der unterschiedlichen Anteile des eigenen Selbst und der zielbezogenen Organisation der Persönlichkeit in sozialen Beziehungen, da hier vielfältige Rollenerwartungen bestehen und möglich sind (vgl. Kislinger 2001, S. 111). Die Bestimmung von Self-Monitoring mittels einer Skala müsste in diesem Sinne in enger Abstimmung mit dem organisationalen Anforderungsprofil erfolgen (vgl. Graf 2004, S. 118). Pädagogisch wertvoll ist der geäußerte Zusammenhang von einer angestrebten Selbstdarstellung durch antizipierte Erwartungen eines möglichen Fremdbildes seitens eines sozialen Gegenübers und der Rückwirkung auf die Ausprägung von Persönlichkeitseigenschaften. Gerade im Bereich des eignungsdiagnostischen Diskurses werden im Rahmen der Assessment Center-Methode Möglichkeiten gesehen, mit Hilfe von Entwicklungs-AC Interventionen auf der Verhaltensebene bei erfolgskritischen Verhaltensweisen durchzuführen (vgl. Sarges 2001, S. XXII ff.). Unklar ist dabei, wie sehr eine Lernpotentialausschöpfung über die reine Verhaltensebene hinausgeht. Eine wahrgenommene Veränderung auf der Verhaltensebene ist im vorliegenden Zusammenhang als unzureichend einzuschätzen, weshalb der gezielte Einsatz von Monitoringprozessen einen Beitrag leisten kann, eine differenzierte Neuinterpretation des eigenen wahrgenommenen Selbst zu ermöglichen und die Reputation innerhalb der sozialen Umwelt über die eigene Person zu moderieren. Dazu gehört auch, Self-Monitoring als ein Verbindungselement zwischen verschiedenen Interventionsformen innerhalb sozialer Beziehungen in Führungssituationen zu interpretieren, um situationsangemessenes Verhalten zu ermöglichen (vgl. Critchfield 1999, S. 389).

Die lerntheoretische Auffassung der sozial-kognitiven Theorie von Bandura (vgl. Jonas & Brömer 2002, S. 278) greift diesen Gedanken auf, wonach sich intraindividuelle Unterschiede im Verhalten mit Umwelteinflüssen wechselseitig beeinflussen. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von Verhaltensweisen, sondern auch und gerade um die Übertragung kognitiver und emotionaler Kompetenzen. Hierfür wird der Begriff „symbolische Modellierung“ verwandt. Demnach kann Self-Monitoring als generalisierte Erwartungshaltung der sozialen Lerngeschichte begriffen werden. Nicht nur die individuelle Lebensgeschichte in frühester Kindheit und Jugend ist so angesprochen, sondern es ist explizit auf den institutionellen und organisationalen Rahmen zwischenmenschlicher Beziehungen verwiesen. Self-Monitoring erhält auf diese Weise einen bereichsspezifischen Aspekt

in seiner Gültigkeit: Die konkrete Situation oder der generelle Kontext verweisen auf einen Zusammenhang, der über die personale Komponente mit sozialen Fertigkeiten und Fähigkeiten hinausgeht. Diese Auffassung manifestiert sich nicht nur in einer Auswahl bewusster Entscheidungen bezüglich des Self-Monitoring, sondern kann vielfältigen unbewussten Einflussgrößen entspringen. Self-Monitoring ist in diesem dynamisch-interaktiven Prozess einem Veränderungsprozess unterlegen, der einen Unterschied zur Annahme einer stabilen Eigenschaft macht (vgl. Laux 2000, S. 254).

Die Fokussierung auf einen persönlichkeitsorientierten Ansatz erscheint als sehr eingeschränkt und wird hier um einen interaktionistischen Ansatz einer wechselseitigen Beeinflussung von System-Umwelt ergänzt. Paradoxerweise transportieren die Auseinandersetzungen mit dem Self-Monitoring-Konstrukt diese konträren Aspekte schon mit, indem die Unterscheidung nach endogener und exogener Orientierung stets aktualisiert wird (vgl. Snyder 1987, S. 47f.). Dies sind im Grunde die zentralen Eckpfeiler des Ansatzes, allerdings wird die Rückwirkung der Umwelt als Ergebnis der exogenen Orientierung, als generalisierte Verhaltenserwartung unterrepräsentiert. Dessen muss sich eine handelnde Person faktisch noch nicht einmal bewusst sein, sie kann vielmehr durch eine entsprechende organisationskulturelle Umgebung unbewusst Konsequenzen in ihrem Verhalten daraus ziehen, das aus einem diffusen oder auch konkreten Gefühl heraus aktiviert wird.

Institutioneller Bezugrahmen als Teil der Fremdorganisation
Self-Monitoring
Personale Disposition als Teil der Selbst-organisation

Abbildung 8: Theorie des Self-Monitoring.
Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Unterscheidung ist konsequenzenreich, da hinsichtlich der Entwicklungsperspektive von Self-Monitoring der Unterschied der Förderung von Self-Monitoring an den individuellen personalen Voraussetzungen oder an sozialen

Normen, sozialen Kontroll- und Anreizstrukturen der Organisation zentral ist. Diese systemische Komponente lässt die personale Auffassung von Self-Monitoring als soziale Einstellung begreifen, wie es Schweer & Thies (2003, S. 43) für die Beschreibung systemischen Vertrauens herausstellen. Der für das personale Self-Monitoring zentrale Faktor der Interaktion wird im Bezug auf die systemische Komponente nur begrenzt in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung reflektiert.

Schwierig ist hierbei, dass sich mit einer Organisation bekanntlich schwer interagieren lässt, weshalb die Verbindung über einige wenige Repräsentanten stattfindet, wovon das personale Self-Monitoring wieder beeinflusst wird. „Die jeweiligen Erwartungen des Vorgesetzten sind mit spezifischen Handlungsmustern verknüpft, diese prädeterminieren wiederum die Auftretenswahrscheinlichkeit bestimmter Handlungsmuster des Mitarbeiters. Im Falle eines positiven Kreislauf-prozesses (wenn dieser also die Erwartungen des Vorgesetzten erfüllt), werden diese wiederum verstärkt und so fort. Da analoge Prozesse nun auch auf Seiten des Mitarbeiters stattfinden, kommt es zu einer zirkulären Stabilisierung der gegen-seitigen Erwartungen.“ (Rosemann 1972 zitiert nach Schweer & Thies 2003, S. 59).

Self-Monitoring ist demnach in zirkulären Kommunikationsprozessen zu fördern, da es insbesondere in starken Organisationen sonst nicht denkbar wäre. Zentral sind hierbei der Umgang mit Wissen, Informationen sowie mit Fehlern, und dies in Form von Kommunikation, da sich das verhaltensrelevante Selbstbild einer Organisation in der Transparenz und der Partizipation am Kommunikationsprozess widerspiegelt. Aufgrund der Verflechtung von Self-Monitoring und Kommunikation ergeben sich möglicherweise Ansatzpunkte für eine Verbesserung des Self-Monitorings in der Optimierung von Kommunikationsprozessen. Der Monitoringbegriff kann so als sozial-retrospektiver Lernprozess verstanden werden, der es ermöglicht, Strukturen und Prozesse zu erkennen und diese in individuelle Handlungsdispositionen rückführt, d.h. jeder einzelne dieses Wissen in seine individuellen kognitiven Strukturen integriert. Auf die Weise soll die Umwelt abgebildet werden und die Möglichkeit schaffen, als Vergleichsinformation über parallel laufende Vorgänge zu dienen.

2.7 Entwicklung von Self-Monitoring: Vom Konstrukt zur Kompetenz

Die hier angestrebte Öffnung des Self-Monitoring zu einem Kompetenzbegriff ermöglicht einerseits einen lerntheoretischen Zugang und löst andererseits Self-Monitoring als Konstrukt von den restriktiven psychometrischen Gütekriterien. Self-Monitoring erfährt so eine ressourcenorientierte Perspektive. Durch den angestrebten Kompetenzbegriff ist Self-Monitoring vor allem um die Anwendungsbezogenheit, die Komplexität sowie die Mehrdimensionalität ergänzt, was Mandl et.al. (1995, S. 167) als situiertes Lernen beschreibt. Fachliche und überfachliche Kompetenzen dienen hier der Ermöglichung und Rückführung auf die Handlungsfähigkeit durch Monitoringprozesse, die über „einfache“ Sozial-technologie hinausgehen.

Dem Mangel der möglichen beschreibbaren Persönlichkeitstypen mit Hilfe der Self-Monitoring-Skala wird somit Rechnung getragen, da die unterschiedlichen Zugangswege zur Welt und Informationsquellen in sozialen Beziehungen besser abbildbar und nutzbar sind. Es gibt keine erwünschte Orientierung, sondern nur verschiedene Wege, die Komplexität der Umwelt zu strukturieren und zu bewältigen. Die Extrahierung von Self-Monitoring als Kompetenz von anderen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen muss die darin liegenden Voraussetzungen und Möglichkeitsbedingungen für Monitoringprozesse betonen sowie die Rückwirkung auf die erfolgreiche Handlungsgenerierung hervorheben. Es könnte so das Ziel einer pädagogischen Förderung der individuellen Entwicklung sein, Orientierungen und Fertigkeiten zu verfeinern und gleichzeitig neue Verhaltensweisen und Orientierungen in das individuelle Handlungsrepertoire aufzunehmen (vgl. Weinläder 2003).

Self-Monitoring umfasst hier mehr als angeborene und erworbene psychische Bedingungen, die zur Erlangung einer bestimmten Leistung beitragen. Mit Kirchöfer (2004, S. 61) können Fähigkeiten in diesem Zusammenhang als relativ verfestigte und generalisierte Besonderheiten des Verlaufs der psychischen Tätigkeit verstanden werden, die bei Individuen unterschiedlich ausgeprägt vorhanden sind und sie daher für eine bestimmte Art menschlicher Tätigkeit besonders geeignet machen. Fertig-

keiten sind dagegen durch Training und wiederholte Anwendung entwickelte und weitgehend automatisiert verfügbare sowie zeitlich überdauernde manuelle**,** technische oder geistige Handlungsformen. Self-Monitoring als Kompetenz verstanden, ist dagegen eine komplexe Kategorie, die nicht allein auf Wissen basiert. Der Begriff Kompetenz beinhaltet komplexe Dispositionen, womit er über Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten hinausgeht. Dabei integriert der Begriff ein selbstorganisatorisches Moment und einen motivationalen Aspekt, der innerpsychische Voraussetzungen ebenso berücksichtigt, wie die Qualität beobachtbaren Sozialverhaltens – und zwar unter den Bedingungen einer militärischen Organisation.

Die Monitoring-Kompetenz ist daher zu verstehen, als das System innerpsychischer Voraussetzungen, das sich zwar in der Qualität sichtbarer Handlung zeigt, aber dennoch eine Umschreibung dessen ist, was einen Menschen wirklich handlungsfähig macht. Der Begriff beinhaltet also die Summe und die Verbindungen seiner Wissensbestände und auch die Anwendungsfähigkeit des Wissens. Damit ist bereits ausgedrückt, daß der allgemeine Kompetenzbegriff in seiner Gesamtheit „(…) aus aktiven und ruhenden Wissensbeständen, aus sichtbaren und verborgenen, damit aus beschreibbaren und nicht beschreibbaren sowie für seinen Träger sogar aus bewußten und unbewußten Fähigkeiten und Fertigkeiten besteht.“ (Bernien 1997, S. 24).

Um Self-Monitoring als Kompetenz zu fassen, sollen an dieser Stelle zwei Definitionsansätze von Kompetenz betrachtet werden. Nach Erpenbeck & Rosenstiel (2003, S. XI) lassen sich zum Beispiel Kompetenzen als Dispositionen selbstorganisierten Handelns verstehen. Kompetenzen sind demnach Selbstorganisationsfähigkeiten und Selbstorganisationsdispositionen, die Anlagen, Fähigkeiten und Bereitschaften beinhalten können. Die Entwicklung von Self-Monitoring als individuelle sowie in einem Kollektiv aktivierbare Kompetenz kann damit als die Kombination von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbeständen verstanden werden, die eine erfolgreiche, selbstorganisierte Bewältigung konkreter Anforderungsdimensionen in der Erfüllung der Führungsrolle ermöglicht. Um die damit als Kompetenz zur Erfüllung einer beruflichen Rolle angedeutete Aussage einer Entwicklungsperspektive zuzuführen, sollen an dieser Stelle als zweiter Definitionsansatz sogenannte Competency-Ansätze hinzugezogen werden, die einen

starken Schwerpunkt auf die ergebnis- und berufsbezogenen Aspekte richten und damit eine organisationale Gestaltungsperspektive beinhalten:

„A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation." (Spencer & Spencer 1993, S. 9). Kompetenzen werden damit ebenfalls als relativ tiefe und überdauernde Persönlichkeitseigenschaften verstanden, die ein Verhalten in einer großen Bandbreite an Situationen oder Arbeitsaufträgen vorhersagen können. Kompetenz verweist hier auf die Dimension der Person. Kompetenzen dienen in diesem Verständnis darüberhinaus als Ursache und Vorhersagefunktion von Verhalten und Leistung in konkreten Situationen, da sich Menschen in beruflichen Kontexten immer auf diese bezogen verhalten müssen. Die kriteriengestützte Leistung oder standardisierte Messung von Kompetenzen, z.B. an Hand festgelegter Erfolgsfaktoren oder Messgrößen wie Führungsleitbild oder konkrete Zahlen, dienen dabei als möglicher Ansatzpunkt, um ein anforderungs-orientiertes Kompetenzmanagement zu gestalten (vgl. Grote et al. 2006, S. 44ff.).

Bartram et al. (2002, S. 7) definieren Kompetenzen hierzu als ein Set an Verhaltensmöglichkeiten, die im Sinne eines Instrumentes dazu eingesetzt werden können, um angestrebte Ziele und Ergebnisse zu erreichen. Self-Monitoring kann eben hier als Kompetenz verstanden werden, die dabei unterstützt, einen direkten Bezug zwischen einem situationsorientierten sowie situationsangemessenen Verhalten und den erwünschten arbeitsbezogenen Zielen und Ergebnissen herzustellen. Der so eher anforderungsorientiert formulierte Kompetenzbegriff stellt sich hier in der Verbindung einer Entwicklungsperspektive von Self-Monitoring dar, da er sich an den Bedingungen einer Organisation orientiert. An dieser Stelle muss darauf verwiesen werden, dass das Verständnis bezüglich des Self-Monitorings als Kompetenz über das Verständnis der sozialen Kompetenz für sozial-interaktive Situationen hinausgeht, was für die Entwicklung eines pädagogischen Konzeptes weitreichende Folgen hat.

Luhmann (1989, S. 13ff.) stellt hierzu eine Kommunikationstheorie zur Verfügung. Mit ihr können die Beziehungen von Bewusstsein und Kommunikation, Individuum und Gesellschaft beschrieben werden. Jede Handlung ist in diesem

Theorieverständnis mehr als das unmittelbare. Sie ist vielmehr immer in ein Netz von Bezügen eingeflochten, die nicht immer zu sehen sind. Kommunikation wird dazu als ein Bindeglied zwischen den verschiedenen Referenzebenen gefasst, was sie damit zum Erfolgsfaktor gesellschaftlichen Agierens werden lässt. An dieser Stelle kann damit die Frage nach der Erfolgswahrscheinlichkeit von Kommunikation als Kooperationsbedingung gestellt werden, um Führungsfähigkeit zu ermöglichen und zu verbessern (vgl. Odermath 2000, S. 103ff.).

Dem Verständnis von Sozialkompetenz kann hier lediglich insofern einen Situationsbezug unterstellt werden, als dass unterschieden wird, dass unterschiedliche soziale Situationen unterschiedliche Anforderungen an Personen beinhalten. Diese gilt es zu antizipieren und in Handlungsoptionen umzuformulieren. So berät beispielsweise ein Bankkaufmann seine Kunden und ein Student der Betriebswirtschaftslehre präsentiert ein Thema oder leitet eine Gruppendiskussion. Allerdings muss mit Luhmanns (1997, S. 29) Paradigma der Differenz von System und Umwelt herausgestellt werden, dass ein System aus der Umwelt wichtige Funktionen bezieht, die für das System bestimmend sind und somit eine enorme Tragweite für die Ausbildung von Strukturen und Prozessen des Systems haben und damit für die Ermöglichung und das Zulassen sozialkompetenten Verhaltens von Bedeutung sind.

Das Verständnis von Self-Monitoring als Kompetenz geht an dieser Stelle über die grundlegenden Problemstellungen von Sozialkompetenz hinaus, da es nicht um spezifische Anforderungsmerkmale bestimmter Situationstypen mit ihren jeweiligen Charakteristika und Prozessen geht, sondern um eine relevante Dimension, die als universelles Prinzip dazu beitragen soll, gerade in undefinierten Situationen die Anforderungen an das eigene Verhalten aus dem Situationstyp abzuleiten. Eine weitere Differenzierung der Gegenstände Self-Monitoring und Soziale Kompetenz ist an dieser Stelle an Hand unterschiedlicher Lernzielkategorien möglich. So lassen sich Ansätze der Weiterentwicklung der Sozialen Kompetenz als Training off-the-job identifizieren: 1) Wissen über Kommunikation im subjekt-wissenschaftlichen Sinne und Kommunikationsstörungen, 2) Kommunikations-fertigkeiten und Fähigkeiten zur Metakommunikation und 3) der Kommunikation zugrunde liegende Werte und Einstellungen (vgl. Walzik 2004, S. 4 ff.). Bei Self-

Monitoring dagegen müssten Entwicklungskonzepte on-the-job im jeweiligen organisationalen Kontext mit Inhalten gedacht werden wie 1) Selbstwahrnehmung, 2) deduktives Lernen an Hand von Regelsystemen und Abstraktionslernen an Modellen oder Beispielen, 3) Entwicklung eines rollenspezifischen Selbstbildes innerhalb eines organisationalen Kontextes und 4) Führung im dynamischen Wechselspiel zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation. Unter dieser Betrachtungsweise kann Soziale Kompetenz bestenfalls als Teilmenge von Self-Monitoring diskutiert werden.

Der Ansatz der Metakompetenz nach Briscoe & Hall (1999, S. 48) versucht in diesem Zusammenhang einen Kompetenzansatz zu erfassen, der über den Ansatz bisheriger Kompetenzfelder wie Führungskompetenz, Methodenkompetenz usw. hinausgeht. Metakompetenz wird hier als Kompetenz definiert, die sich auf die Fähigkeit der Person auswirkt, sich andere Kompetenzen zu erschließen bzw. zu erarbeiten. Demnach sind Metakompetenzen entscheidend für die Neu- und Weiterentwicklung von Kompetenzen, die durch Aspekte wie „identity“ (Identität, z.B. Selbsteinschätzung, Feedback-Bereitschaft) und „adaptibility“ (Anpassungsfähigkeit, z.B. Flexibilität, Veränderungsbereitschaft) gekennzeichnet sind, die im Zusammenwirken einen Menschen dazu befähigen, wie er lernt.

Metakompetenzen stellen dabei einen interessanten Ansatz dar, wenn es um die Verbindung verschiedener Ebenen im Rahmen der Kompetenzbetrachtungen geht:

1. Person (der einzelne Mitarbeiter und sein Arbeitsplatz)
2. Aufgabe (die sinnvermittelnde Tätigkeit)
3. Gruppe (z.B. das Projektteam, die Abteilung)
4. Organisation (die Organisation als Ganzes und seine Lernkultur) (vgl. Sonntag et al. 2000, S. 18).

Diese Vierteilung ist durch die Annahme bedingt, dass eine Führungskraft in einer Organisation nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern es sinnvoll ist, die Ebenen Gruppe und Organisation in die Betrachtung mit einfließen zu lassen. Denn die Kompetenz einer Person ist geprägt und wird entwickelt durch die Interaktion in der Gruppe sowie durch Rahmenbedingungen der Organisation, in der sich die Führungskraft bewegt.

Managementphilosophen und –ratgeber haben vor diesem Hintergrund keinen anderen Sinn, als auf die Eigenverantwortung eines Einzelnen aufmerksam zu machen. „Nicht umsonst ist die Aufmerksamkeit hier ein wichtiges Stichwort. Die Aufmerksamkeit gilt nicht der Außenwelt, sondern sie gilt dem Ausmaß, in dem man nicht mehr zur Kenntnis nimmt, wie sehr man in die Wahrnehmung der Außenwelt verstrickt ist, ohne den eigenen Anteil an dieser Wahrnehmung überhaupt noch zu sehen. Zu sehen, daß man nicht sieht, sondern sehen lässt: das ist die Einsicht, auf die es diesen Praktiken ankommt.“ (Baecker 1999, S. 48). Die Art der Beobachtung spielt hierbei eine zentrale Rolle, da, als Unterscheidung von Bezeichneten und Nichtbezeichneten verstanden, Beobachtung als übergeordnete Kategorie stark durch den vorhandenen sozialen Kontext moderiert wird. Beobachtung kann hierbei in zweierlei Hinsicht realisiert werden: Einmal als bewusste Disposition der Aufmerksamkeit im Prozess des Wahrnehmens oder Handelns, oder durch Kommunikation über bestimmte Themen.

Gerade die selbstreferentiell zu denkende Kommunikation verdeutlicht die Abhängigkeit kognitiver Systeme in ihrem Denken und Handeln eben von dieser Kommunikation. Denn die Wahl der Unterscheidung, hier im Beispiel durch die Operationsweise der Funktionserfüllung des militärischen Systems bestimmt, entscheidet darüber, was beobachtet wird. Die Pointe dabei ist, dass die gewählte Unterscheidung im Akt des Unterscheidens durch die Führungskräfte der Bundeswehr selbst nicht beobachtet werden kann. Dafür bedarf es einer Beobachtung zweiter Ordnung: Das Beobachten zweiter Ordnung muss und kann Unterscheidungen wählen und es kann im Bezug auf die Unterscheidungen, die es wählt oder auch im Bezug auf die, die zu wählen es vermeidet, beobachtet werden. Das was unterschieden wird, muss also in einer distanzierenden Beobachtung – hier als Self-Monitoring beschrieben - wieder unterschieden werden, da es im Akt des Beobachtens nicht möglich ist. Dabei gibt es keine beobachterunabhängige Realität, da Unterscheidungen in großer Zahl zur Verfügung stehen und das Selbe wiederum auf sehr verschiedene Weise unterschieden werden kann (vgl. Luhmann 1997, S. 538ff.).

Interessant ist der Aspekt, dass, bei der Verknüpfung von einzelnen Bewusstseinssystemen innerhalb eines sozialen Systems durch Kommunikation, Verstehen

keine psychische Leistung ist, sondern eine rekursive Operation des Systems, eben durch Kommunikation. Diese Annahme ist folgenschwer für die Konzeption einer Organisation wie die Bundeswehr, insbesondere für ihr Führungsverständnis und konsequenterweise für ihre Führerausbildung. Kommunikation ist kein psychischer Akt, sondern das nächste Ereignis erzeugt das, was eben gewesen ist: Situationsdefinition, Sozialstatus und Intentionen. Damit funktioniert Kommunikation immer nur in Abhängigkeit der Systemgeschichte unter Antizipation zukünftiger Systemanforderungen, als Auseinandersetzung mit einer selbst geschaffenen Realität. Bewusstseinssysteme, wie auch die Organisation als System, verlieren so die Offenheit für Beliebiges (Komplexität) und gewinnen Sensibilität für Bestimmtes (Komplexitätsreduktion). Kognition wird hier in erster Linie innen-orientiert verwandt, da es zu sichern gilt, ob eine Kommunikation zu einer anderen passt.

Der Mensch ist allerdings nicht nur kognitiv, sondern er kann selbst jede Unterscheidung kognitiv thematisieren (reflektieren). Dies ist ein entscheidender Aspekt für die Ausbildung einer Ich- bzw. Führungs-Identität (vgl. Stark 1994, S. 31). Das Phänomen der Kognition heißt selbstreferentielles Nachdenken über Gedachtes. Die strukturelle Verknüpfung des neuronalen Systems kann als kurzzeitige Operation beschrieben werden. Die materiellen Strukturen bedingen sich hierbei nicht gegenseitig, sondern aktualisieren sich losgelöst vom Organismus und definieren Self-Monitoring als Kompetenz im bezeichneten Sinn, um sich innerhalb einer Organisation angemessen, erfolgreich und vor allem gestalterisch bewegen zu können.

Wird dies auf den beruflichen Bereich übertragen, so umfasst berufliche Kompetenz „(...) Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände und Erfahrungen des Menschen, die ihn in seiner beruflichen Tätigkeit sowohl in vertrauten als auch in neuartigen Situationen handlungs- und reaktionsfähig macht.“ (Bernien 1997, S. 28). Eine besondere Beachtung hinsichtlich des Forschungsgegenstands Self-Monitoring verdient sicherlich der Hinweis, dass unbewusste Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für den äußeren Beobachter verborgen und kaum begrifflich fassbar sind, wesentliche Aspekte von Kompetenz darstellen und sich im Verständnis von Self-Monitoring als Kompetenz verbinden. Der Self-Monitoring wird damit nicht mehr in

ein festes Gerüst messbarer Dimensionen gezwängt, sondern von seinen komplexen Funktionen her verstanden.

So genannte Schlüsselkompetenzen umfassen in diesem Kompetenzverständnis vor allem übergreifende soziale Fähigkeiten des Menschen, wie Teamfähigkeit, Kreativität, Problemlösungsfähigkeiten und Eigenständigkeit in der Beurteilung und Bewältigung von Situationen. Im Gegensatz zum allgemeinen Qualifikationsbegriff, der eher objektiv beschreibbares in arbeitsteiligen Situationen beinhaltet (vgl. Kirchöfer 2004, S. 66), umschreibt der Kompetenzbegriff im Fokus des Self-Monitoring im Tun aktualisierbare, kommunikative und persönliche Handlungsoptionen, die nicht abstrakt prüfbar, sondern nur in der Anwendung erschließbar sind. Self-Monitoring entfaltet sich hier als Form reflexiven Lernens.

2.8 Fazit: Self-Monitoring als Lernprozess zur situationsangemessenen Komplexitätsbewältigung in Führungsprozessen

Der hier angedeuteten lerntheoretischen Begründung von Self-Monitoring ist die Handlungsorientierung und Handlungskompetenz zum Ausgangs- und Zielpunkt gegeben. Die Arbeit an der Self-Monitoring-Kompetenz erhält im Sinne kognitionstheoretischer Lerntheorien damit in erster Linie einen dispositiven Charakter für zukünftige Führungssituationen. (vgl. Steinberger 1999, S. 66f.). Zu prüfen gilt es daher, wie Self-Monitoring in Organisationen konzeptionell zu fassen ist und welche Konzeptlogik für ein darauf bezogenes Entwicklungsprogramm zu entwickeln und zu nutzen ist, da es hier um konkrete Handlungsproblematiken im organisationalen Kontext der Bundeswehr von Führungskräften geht. Bei diesen ist es unter Umständen nicht ausreichend, potentielle Bildungsbedarfe in formale Fortbildungsprogramme und Fortbildungsthematiken einer lehrgangsgebundenen Ausbildung zu bündeln (vgl. Müller et.al 1997, S. 1).

Im Rahmen von individuellen Self-Monitoring-Prozessen stehen die realen Probleme der Führungskräfte im Mittelpunkt und bilden die Basis pädagogischer Bemühungen. Ziel ist hier, positive wie negative Handlungsroutinen herauszufiltern, in denen die Akteure ihre Möglichkeiten und Grenzen der Handlungsfähigkeit in sozialen Interaktionen ausloten sollen. Handlungssouveränität und –erfolg soll

gestärkt und erreicht werden. Anders ausgedrückt: Es geht um die Entwicklung von Lernhaltungen und Sensitivität für die Bewältigung und Gestaltung von sozial-interaktiven Führungssituationen.

Die These ist hierbei, dass bei dem heutigen sozialen Wandel, wie er auch innerhalb der Bundeswehr beobachtet werden kann (vgl. Bredow & Kümmel 1999, S. 2), eine Tendenz zu Selbstorganisationsprozessen nicht zufällig, sondern ein Ausdruck dafür ist, wie sehr in der heutigen Gesellschaft eine Umstellung von Fremd- auf Selbstorganisation stattfindet. Der Grund scheint einfach: Nur über Selbstorganisation ist der steigende Variations- und Umstellungsbedarf in Reaktion auf die Umwelt zu gewährleisten. Wird Self-Monitoring in dieser System-Umwelt-Differenz gedacht, so eröffnet sich ein Lernpotential, was die Selektion durch Reflexion bei erhöhter adaptiver Flexibilität erreicht. Self-Monitoring kann zum Reflexionsproblem selbst erhoben werden, bei dem Sinn hinterfragt wird und dadurch die sinnsetzende Differenz von Aktualität und Möglichkeit neu erfasst wird (vgl. Luhmann 1984, S. 198f.).

Mit dieser Aussage ist noch kein technisch erreichbares Lernziel formuliert, sondern zunächst ein Verweis auf die Reflexion der Funktion des Führungssystems innerhalb einer Großorganisation selbst gegeben, da heutzutage aus der Informationsflut die relevanten Informationen herausgefiltert und verarbeitet werden müssen, damit sie verhaltensrelevant werden können. Dies gilt gleichermaßen im Hinblick auf die Strukturen und Prozesse der Bundeswehr als Organisation, wie auf die in ihr agierenden Individuen. Self-Monitoring könnte insofern als eine Dauerbereitschaft verstanden werden, denn „(…) höhere Komplexität, die selektives Verhalten erzwingt, erfordert höhere Umstellfähigkeit (...).“ (Luhmann & Schorr 1999, S. 87). Im Wechselspiel des Sozialen kann mit verschiedenen Referenzebenen gerechnet werden. Sie sind analytisch zu trennen (vgl. Teubner 1992, S. 192) und in einer pädagogischen Perspektive für die Entwicklung von Self-Monitoring zusammenzuführen.

3 Self-Monitoring in Führungsprozessen – Methodik der empirischen Untersuchung am Beispiel Bundeswehr

Das episodische problemzentrierte Experteninterview, die Form des kollegialen Gruppengesprächs und eine quantitative Skala zur Messung von Self-Monitoring der vorliegenden Untersuchung dienen der Gewinnung von Informationen zur Analyse des Gegenstands Self-Monitoring im Sozialsystem Bundeswehr. Ziel der Vorgehensweise ist es, Erkenntnisse über die wahrgenommenen Grundlagen des Handelns oder Nichthandelns, für gewünschte oder problematische Situationen zu erhalten. Damit werden nicht nur allein die subjektiven und personenbezogenen Informationen gewonnen, sondern über die präzisen Beschreibungen des Situationskontextes werden die äußeren strukturellen und prozessualen Rahmenbedingungen erfasst (vgl. Christof 2004, S. 211). Die Verbindung zwischen der angestrebten Begriffsebene und der Beobachtungsebene ergibt sich beim Herausarbeiten des Tuns, welches die Führungskräfte mit der Anwendung des Begriffes Self-Monitoring bezeichnen und assoziieren, weil hier die Organisationsprinzipien der sozialen Umwelt deutlich werden (vgl. Friedrichs 1980, S. 274ff.). Es gilt daher nun, die Verbindung der qualitativen und quantitativen Forschungsmethode in einer integrativen Perspektive vorzustellen und daraus die verschiedenen Schritte des Zugangs zum erfolgsrelevanten Wissen abzuleiten.

3.1 Verbindung der qualitativen und quantitativen Forschungsmethode – Eine integrative Perspektive

Seit den 50er Jahren etablierten sich in der Sozialforschung empirische Ansätze, die nicht mehr ausschließlich dem quantitativen Forschungsparadigma folgten (vgl. Flick 1995, S. 16ff.). Zentrales Ziel dieser Ansätze ist das Sinnverstehen sozialer Phänomene, dass nicht bereits vorliegende Hypothesen bestätigen will, sondern aus Interaktion, Dialog und der damit einhergehenden Beschreibung der Phänomene erfolgt. Methodisch ergeben sich daraus im Kern die Fremd- und Selbstbeobachtung sowie eine Analyse der Sprache, die das zentrale Mittel der Sinnstiftung in der Kommunikation von Menschen ist. Der Ansatz der qualitativen Forschungsmethode stellt somit eine gegenstandsadäquate Möglichkeit der wissenschaftlichen Vorgehensweise dar, da er einen theoriegenerierenden Charakter hat, was besonders

für den Gegenstand Self-Monitoring in Organisationen von zentraler Bedeutung ist, denn es werden die Begriffe schrittweise durch Explikation gewonnen (vgl. Kade 1999, S. 342).

Die qualitative Forschungsmethode erhält ihre Relevanz für diese Untersuchung daher**,** da das Alltagswissen von Führungskräften im Zentrum der Betrachtung steht. Es soll mit Hilfe dieses Verfahrens erschlossen werden. Es geht um die Lokalisierung von Handlungsfeldern und des Wissens im institutionellen Feld der Bundeswehr. Zur wissenschaftlichen Fundierung soll somit ein Beitrag geleistet werden, da Self-Monitoring in seiner alltagsprachlichen Bedeutung ungenau ist und erst im jeweiligen Kontext eine spezifische Bedeutung für pädagogische Entwicklungsmaßnahmen erhält. Ein Interviewter bezeichnete Self-Monitoring im Rahmen eines Gruppengesprächs sogar als „geplatztes Konstrukt“ (G-1, 15/183), was überall dort auffindbar ist, wo sozial interagiert wird. Es sollen daher mit Hilfe eines qualitativen Designs Hinweise für die Beantwortung von Fragen unterschiedlicher Art gewonnen werden: Welche Wege und Rahmenbedingungen bestehen zum Gegenstand? Welche Funktionen und Einflussfaktoren werden als relevant erachtet? Welche Strukturen und Prozesse bestimmen das individuelle Self-Monitoring? Welche sozialen Sinnstrukturen lassen es als Kompetenz erscheinen? Dem funktionalen Aspekt von Führung wird somit Rechnung getragen (vgl. Keller 2001, S. 145ff.).

Die qualitative Forschungsmethode ist in der historischen Methodendiskussion als alleiniges Instrument sehr umstritten. Jedoch ist die qualitative Forschung für den Wechsel von einem normativen zu einem interpretativen Paradigma der sozialwissenschaftlichen Forschungstradition sehr bedeutsam (vgl. Siebert 1985, S. 591). „Seit etwa zwei Jahrzehnten lässt sich eine Renaissance der qualitativen Forschungstraditionen (...) beobachten. Im Verlauf dieser Zeit hat der qualitative Forschungsansatz einen Großteil seines ehedem alternativen exotischen Charakters verloren. Inzwischen sind qualitative Forschungsmethoden zu einem wichtigen und ganz ´normalen´ Segment im Spektrum der Forschungsmethoden (...) geworden.“ (Krüger 2000, S. 323).

Wann ist jedoch der Einsatz qualitativer Methoden angebracht? Oft lautet die Antwort auf diese Frage, dass es von der Fragestellung abhinge, ob man qualitativ oder quantitativ forsche. Auch wenn dem Satz kaum zu widersprechen ist, dass die

Methode der Fragestellung adäquat sein sollte, so ist die im ersten Satz vorgeschlagene Antwort doch kurzschlüssig. Es gibt kaum ein Problem, das nicht sinnvoll quantitativ oder qualitativ erforscht werden könnte. Es gibt kein Thema, dessen Bearbeitung zwingend einer der beiden Methodentypen erfordere. Wohl kann aber die verfolgte Absicht und entsprechend der Ertrag unterschiedlich sein und unter diesem Aspekt kann eine Antwort auf die gestellte Frage gesucht werden (vgl. Oswald 1997, S. 79). „Unabhängig von Forschungsgegenstand Ansprüche zu formulieren und generell für Methodenkombinationen etc. einzutreten, ist sicherlich problematisch, (...) [da] dies nicht immer angebracht ist." (Engler 1997, S. 129).

Um der methodischen Auseinandersetzung zwischen den Vertretern der qualitativen und quantitativen Forschung dennoch Rechnung zu tragen, soll in der vorliegenden Arbeit eine methodische Verknüpfung erfolgen. Auf diese Weise soll eine stärkere gegenstandsbezogene Entscheidung für eine analytisch-induktive Theoriebildung erfolgen und gleichzeitig die Trennung des Entdeckungs- und Begründungszusammenhangs der quantitativen Forschung einfließen (vgl. Schirmer 2000, S. 207). Damit soll das Ziel erreicht werden, eingeschränkte Deutungsangebote der qualitativen Forschung zu erweitern und die weiterreichenden quantitativen Aussagen auf den konkreten Bereich der Bundeswehr bezogen werden. Es geht damit um eine flexible Handhabung der Methoden in der Forschungspraxis (vgl. Beck & Bonus 1989 zitiert nach Flick 1995, S. 12). Entsprechend gilt ein Ergebnis in der Wissenschaft nicht deshalb als „richtig" oder „falsch", weil eine Übereinstimmung mit der Realität festgestellt wurde, sondern weil über verschiedene forschungsmethodische Zugänge bestimmte Vorsichtsmaßnahmen getroffen wurden, mögliche Fehlerquellen und Fehlinterpretationen auszuschließen (vgl. Prein & Erzberger 2000, S. 348).

„Damit ist ein (…) Merkmal qualitativer Forschung bereits angedeutet, die sich in den vergangenen Jahrzehnten intensiv mit der Frage der Geltungsbegründung ihrer Ergebnisse und der Bestimmung eigener Gütekriterien beschäftigt hat. Neben Versuchen die klassischen Gütekriterien der empirisch-quantitativen Forschung, vor allem die Kriterien der Gültigkeit (Validität) und der Zuverlässigkeit (Reliabilität), im Kontext der qualitativen Forschung angemessen zu reformulieren, wurden in den letzten Jahren in einigen Ansätzen methodenangemessene Gütekriterien für die qualitative Forschung entwickelt, die die klassischen Gütekriterien ersetzen sollen."

(Krüger 2000, S. 324). Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere die Auseinandersetzung mit dem Begriff der Triangulation als Gütekriterium von Interesse, da dieser Ansatz nach Denzin (1978, S. 27 und S. 297ff.) für das Erkenntnisinteresse und die Dateninterpretation von zentralem Stellenwert sind. Er beschrieb ausführlich den Begriff und die Methode der Triangulation für die Sozialwissenschaften. Unter Rekurs auf basale Prinzipien der Geometrie erlauben mehrere Bezugspunkte eine genauere Bestimmung eines Phänomens. Der Forscher nähert sich dem Forschungsgegenstand in diesem Konzept auf mehreren Wegen, um so ein mehrperspektivisches Bild zu gewinnen.

Weit verbreitet ist die Annahme, Triangulation stünde für den gleichzeitigen Einsatz qualitativer und quantitativer Methoden innerhalb eines Forschungsprojektes. Dies vernachlässigt einige Variationen und führte zur Bedeutungslosigkeit der durch Denzin (1978 zitiert nach Flick 1995, S. 249f.) angenommenen vier Grundtypen der Triangulation: Theorie, Methode, Forscher, Daten. „Der Fokus hat sich (…) zunehmend in Richtung der Anreicherung und Vervollständigung der Erkenntnis und der Überschreitung der Erkenntnismöglichkeiten der Einzelmethoden verlagert." (Flick 1995, S. 250). Besondere Chancen liegen in der Zusammenführung von qualitativen Studien und quantifizierenden Untersuchungen.

Erkenntnistheoretisch unhaltbar ist dabei allerdings die Vermutung der Möglichkeit einer Validierung durch Triangulation. Durch die Methodenabhängigkeit von Ergebnissen, können zwei zusammengeführte Untersuchungen nur unterschiedliche Ergebnisse liefern. Darüber hinaus machen sich zwei entscheidende Ergebnisse nicht gegenseitig valider, schließlich könnten beide „falsch" sein. Anstatt nach Konvergenzen zu suchen, sollte das Augenmerk auf auftretende Divergenzen gerichtet sein, gerade diese können für die Theorieentwicklung überaus hilfreich sein, denn „(…) die Entwicklung von tatsächlich integrierten qualitativ-quantitativen Methoden bleibt weiterhin ein ungelöstes Problem." (Flick 2004, S. 76).

Kritisch sind auch die Auswirkung der Ungleichzeitigkeit zweier Untersuchungen und die dann entstehende Wandlung des Gegenstandes im Sinne des Verständnisses qualitativer Forschung zu bewerten, was allerdings durch eine Gleichzeitigkeit der Datenerhebung und in Teilen der Stichprobe abgemildert werden kann. Somit präsentiert sich der Ansatz der Triangulation nicht als ein Patentrezept, sondern als unterstützende Vorgehensweise wahlweise „(…) als Validierungs-

strategie, als Ansatz der Generalisierung der gefundenen Ergebnisse und als Weg zu zusätzlicher Erkenntnis.“ (Flick 2000, S. 318). Für das Forschungsvorgehen in der hier dargestellten Untersuchung soll daher die quantitative Self-Monitoring-Skala nach Warech et al. (1998, S. 460, vgl. Kapitel 2 und 4) integriert werden, da sie aus Sicht des Autors dem Anspruch an einem triangulativen Ansatz erfüllt.

Zusammenfassend bedeutet die Orientierung an qualitativen Methoden die Rückkehr zu Sprache und Kommunikation, das Abwenden von universalen Fragestellungen zu konkreten situationsbezogenen Problemen, Zuwendung zu lokalen Wissenssystemen, Handlungs- und Erfahrungsweisen, Integration von Problemen und deren Lösungen in einen zeitlichen und historischen Kontext (vgl. Flick 1995, S. 24). Qualitative Forschung wird der Annahme des Vorhandenseins von implizitem und explizitem Wissen bei Führungsprozessen in der Bundeswehr gerecht und entspricht der Tendenz zu dem interpretativen Paradigma in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Quantitative Forschungsmethoden können hier einen Beitrag leisten, den interpretativen Bedeutungsgehalt in seinem Aussagewert zu spezifizieren und die Argumentation unterstützen. „Indem sie [die Argumentation, Anm. d. Verf.] regelgeleitet und nachvollziehbar ist, garantiert sie eine gewisse Intersubjektivität des Interpretationsergebnisses.“ (Lamnek 1995, Bd. 1, S. 166).

Bei quantitativen Methoden wird sich für diesen Zweck im Gegensatz zu den qualitativen Ansätzen oft deduktiv-nomologischer Erklärungen bedient. „Beim deduktiv-nomologischen Vorgehen wird aus einer allgemeinen Theorie eine spezielle Aussage abgeleitet. Die so gewonnene Vorhersage oder Erklärung ist dann mit Hilfe empirischer Untersuchungen zu prüfen. (...) Der Wert der deduktiv-nomologischen Erklärung hängt davon ab, wie gut die zu Grunde liegende Theorie empirisch bestätigt ist.“ (Bortz & Döring 1995, S. 18). Daraus eröffnet sich das Problem, dass Phänomene in der Realität einer Organisation, hier Self-Monitoring in Führungsprozessen in der Bundeswehr, einerseits weniger über theoriebasierte Grundlagen verfügen und andererseits stark heterogene Wissenselemente beinhalten, die es zu explizieren gilt. Es geht um „(...) eine genauere Lokalisierung von Handlungsebenen und Wissensbeständen im institutionellen Feld, dessen Handlungslogik sich ausdifferenziert hat.“ (Kade 1999, S. 342). Für die quantitative Erfassung von Self-Monitoring ist daher eine Skala zu wählen, die eine möglichst breite Basis und

verschiedene theoretische Ansätze zur Messung von Self-Monitoring zusammenfasst.

Hier empfiehlt sich zwar die nichtstandardisierte-explorative Vorgehensweise, da aber standardisierte Informationen über ein bereits existierendes quantitatives Instrument gewonnen werden können, bietet sich der Einsatz dieser Lösung an (vgl. Oswald 1997, S. 71). Ziel der Methodenkombination ist dabei weniger, Bekanntes (etwa bereits vorab formulierte Theorien) zu überprüfen, als Neues bzw. Verstecktes zu entdecken und empirisch begründete Theorien zu entwickeln (vgl. Flick 1995, S.250f.). Der Gegenstand wird im qualitativen Anteil des Vorgehens nicht in einzelne Variablen zergliedert, sondern in seiner Komplexität und Ganzheit, entsprechend des Kontextes, untersucht. Der quantitative Anteil versucht hierzu explizit vordefinierte Variablen im Kontext der Bundeswehr zu erfassen und somit eine vergleichende Perspektive herzustellen, um „(...) die ganzheitlichen Eigenschaften (qualia) eines sozialen Feldes möglichst gegenstandsnah zu erfassen (…).“ (Krüger 2000, S. 324).

Beim qualitativen Anteil des verfolgten Forschungsansatzes wird der Kommunikationsleistung des Forschers große Bedeutung beigemessen, weil diese Bestandteil der Erkenntnis ist. Es geht hier um Aspekte der Aufmerksamkeit, Empathie, Gesprächsführung und Erkenntnisinteresse. „Die Subjektivität von Untersuchten und Untersuchern wird zum Bestandteil des Forschungsprozesses. Die Reflexionen des Forschers über seine Handlungen und Beobachtungen im Feld, seine Eindrücke, Irritationen, Einflüsse, Gefühle etc. werden zu Daten, die in die Interpretationen einfließen (...).“ (Flick 1995, S. 16). Auf qualitativen Daten beruhende Interpretationen basieren fast immer auf Texten, die die Wirklichkeit detailliert beschreiben. Die Kunst besteht hier in der Auswertung treffend zu systematisieren und zu generalisieren (vgl. Oswald 1997, S. 73).

3.2 Der Zugang zu dem erfolgsrelevanten Wissen - Samplingentscheidung

Bei qualitativer Forschung lassen sich unterschiedliche Auswahlstrategien in der Literatur finden. Durch eine konkrete Samplingentscheidung wird ein spezifischer Zugang zum Untersuchungsfeld ausgewählt, d.h., die Einbeziehung oder der Ausschluss konkreter Fälle beeinflusst den Prozess der Erkenntnis. Dies resultiert

daraus, dass die zu Untersuchenden ihre Wirklichkeit auf eine spezielle Weise konstruieren, strukturieren, also Abschnitte betonen oder ausblenden. Dies ist stark vom Reflexionsvermögen der Beteiligten über die ausgeführte Tätigkeit abhängig.

Hinsichtlich der Stichprobenauswahl geht es daher nicht um abstrakt-methodologische Kriterien oder die Repräsentativität zur Kontrolle möglicher Störvariablen. Es geht vielmehr um inhaltliche Kriterien, die sich stark nach ihrer Relevanz für den Untersuchungsgegenstand richten. Dies wird auch theoretisches Sampling (vgl. Merkens 1997, S. 101) oder gezieltes Sampling (vgl. Flick 1995, S. 87) genannt. „Qualitative Studien werden ähnlich wie quantitative häufig mit dem Ziel durchgeführt, Erkenntnisse zu gewinnen, die über den untersuchten Fall hinausgehen. Das heißt, es wird angestrebt zu generalisieren. Die Möglichkeit zu generalisieren, hängt neben der gefundenen Rahmung der empirischen Resultate auch von der Qualität der Stichproben ab.“ (Merkens 1997, S. 97). Der Einzelfall interessiert nur, wenn er auf etwas Allgemeineres verweist, wenn seine Interpretation zu Erkenntnissen führt, die über ihn hinausreichen (vgl. Oswald 1997, S. 73). Der Einzelfall sollte daher hinsichtlich horizontaler und vertikaler Verallgemeinerbarkeit geeignet sein (vgl. Metz 1988, S. 79).

Wird die Frage nach der Fallzahl in einer Stichprobe gestellt, so wird dies bei Untersuchungen in Organisationen oft durch die Organisationsgröße bestimmt oder ob die zu Untersuchenden in irgendeiner Art und Weise eine Funktion hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes erfüllen. Merkens (1997, S. 101) spricht auch von Identitätsstichproben, was bedeutet, dass der jeweilige Fall typisch sein sollte für den Gegenstand. In letzter Instanz „entscheiden“ in jedem Fall die sich widersprechenden Kriterien der Ökonomie oder der Vollzähligkeit, bezogen auf den Untersuchungsgegenstand. „Aussagen über quantitative Relationen können ohnehin nicht das Ziel von qualitativer Forschung sein, die sich in der Regel auf geringe Fallzahlen stützt.“ (Krüger 2000, S. 332). Zusammenfassend kann herausgestellt werden: „Die Auswahl der konkreten Personen, Gruppen oder Felder orientiert sich am Leitkriterium der aus den empirischen Analysen zu entwickelnden Theorie.“ (Krüger 2000, S. 333).

Es wurden aus diesem Grund in der vorliegenden Untersuchung die Personen identifiziert, die explizites sowie auch implizites Wissen zum Untersuchungsgegenstand Self-Monitoring vermuten lassen. Optimal ist eine Stichprobenauswahl, die Intensität und Qualität von Führungsprozessen der zu befragenden Personen mit

berücksichtigt, um eine zielorientierte Selektion durchführen zu können. Aufgrund der dezentralen Organisationsstruktur ist es nicht möglich, eine konkrete Auswahl von Offizieren nach klar festgelegten Merkmalen zu treffen, z.B. unter zu Hilfenahme von vorangegangenen Beurteilungen. Aus diesem Grund sollen diejenigen ausgewählt werden, die es vermuten lassen, dass deren Berufsalltag im starken Umfang durch Führungsprozesse bestimmt ist, um so die relevante Zielgruppe für Self-Monitoring-Prozesse entsprechend des Untersuchungsinteresses herauszustellen. Ohne näher auf die Organisationsstruktur der Bundeswehr einzugehen, lässt sich eine Stichprobenauswahl definieren, die aus Offizieren mit und ohne Studiengang besteht und die eine ungefähre Dienstzeit von sechs bis 10 Jahren aufweisen können. Dies sind in der Regel Oberleutnante und Hauptleute. Insgesamt fließen in die Studie 12 ausgewertete Einzelinterviews aus 30 geführten Interviews, 5 Gruppengespräche mit insgesamt 20 Personen und 95 Fragebögen der Self-Monitoring-Skala nach Warech et al. (1998, S. 460) ein.

Um die aus der Forschungsfrage entwickelten konkreten hypothetischen Forschungsfragen zu bearbeiten, wurde über einen Erhebungszeitraum von September 2004 bis Juli 2006 das qualitative und quantitative Datenmaterial erhoben. Die organisatorische Koordination der Datenerhebung richtete sich dabei nach der Verfügbarkeit und Erreichbarkeit der Versuchspersonen. Die Befragung wurde dabei in Lehrgängen durchgeführt, die für die Offiziere laufbahnrelevant sind. Auf diese Weise war sichergestellt, dass im Querschnitt über alle Lehrgänge prinzipiell jeder Offizier ausgewählter Jahrgänge der Artillerietruppe erfasst wurde und in die Untersuchung einbezogen werden konnte. Aufgrund beruflicher Verpflichtungen durch den Autor, konnten jedoch nicht alle Offiziere befragt werden. Die erreichte Stichprobengröße umfasst 95 Personen. Nach Bühner (2004, S. 157) ist diese Stichprobengröße für die Durchführung einer Faktorenanalyse ausreichend. Darüber hinaus gilt es festzuhalten, dass für die quantitativen Fragebögen eine sogenannte Rücklaufquote von 100% der angesprochenen Zielpersonen vorliegt.

Damit ist eine relativ junge Stichprobe angesprochen, die sich im allgemeinen Werdegang eines Truppenoffiziers durch hohe Führungsverantwortung – vergleichbar mit der Ebene des mittleren Managements des Wirtschaftssystems - auszeichnet. Die Gruppe, zu 100% männlich, ist des Weiteren von zentraler Bedeutung, da einerseits ein Reflexionsprozess über Führungsinteraktionen bereits

stattgefunden haben sollte und diese daher als Expertengruppe zu betrachten ist. Für eine kommunikative Validierung des Verfahrens, werden die Stichproben in „Etappen“ gezogen, als fraktionierte Exploration in zwei Phasen. Es handelt sich hierbei um verschiedene Personen im Sinne einer Querschnittsstudie: Phase 1 beschreibt im beruflichen Werdegang Offiziere, die eine Verwendung als Zugführer, vergleichbar mit Gruppen- und Teamleiter in der Wirtschaft, ausführen. Phase 2 umfasst Offiziere, die eine nächsthöhere Verwendung als Batteriechef, vergleichbar mit Abteilungsleiter der Wirtschaft, ausführen oder in naher Zukunft ausführen werden. Hierbei kann eine Phase der Entwicklung durch die Aufgabenlösung innerhalb zu bewältigender Führungssituationen unterstellt werden. Bei der qualitativen wie quantitativen Datenauswertung ließen sich jedoch keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen oder zwischen verschiedenen demographischen Variablen feststellen. Dennoch erscheint aus lerntheoretischer Perspektive eine mögliche Verhaltensänderung bei Personen mit Führungsverantwortung in diesem Lebensalter für eine fortführende pädagogische Intervention am aussichtsreichsten, um eine Verhaltensdisposition für späteres Führungshandeln zu schaffen.

3.3 Der Zugang zu erfolgsrelevantem Wissen - Erhebungsverfahren

Der Zugang zu dem erfolgsrelevanten Wissen kann in einem großen Spektrum erfolgen. Grundsätzlich lassen sich neben der quantitativen Skala die unterschiedlichen qualitativen Aktivitäten in drei methodische Formen differenzieren: nicht-reaktive Verfahren, Beobachtungsverfahren und verschiedene Befragungstechniken. Allerdings sind diese Verfahren der Datensammlung und -erhebung stark vom Untersuchungsgegenstand und den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängig. Bei knappen Ressourcen hinsichtlich personeller und zeitlicher Ausstattung bietet es sich an, die Erfahrungsräume der Untersuchten per Interviewverfahren zu erschließen. Diese Interviewverfahren unterscheiden sich im Wesentlichen durch den Grad der Vorstrukturiertheit seitens des Forschers. Im Pool der Befragungsmethoden der qualitativen Forschung stehen diverse Interviewtypen zur Verfügung (vgl. Hron 1994, S. 119). Für die hier vorgestellte Untersuchung wurde ein „episodisches problemzentriertes Experteninterview“ ausgewählt. Es ist ein gebildeter Hybrid aus Experteninterview und episodischem Interview, die

zusammen einen geeigneten Rahmen zur Datengenierung bieten, um für die Fragestellung relevante Informationen zu gewinnen (vgl. Flick 1995, S. 146f.).

Das Experteninterview rekurriert bei den Befragten auf ein Expertenwissen in organisationalen Kontexten (vgl. Flick 1995, S. 146), was im Zusammenhang mit Führungskräften zutrifft. Deren Arbeitsfeld liegt in Organisationen und Institutionen und die Aufmerksamkeit bei den in dieser Arbeit angewendeten Interviews liegt auf dem Expertenwissen und der beruflichen bzw. professionellen Erfahrung der Interviewpartner. Ein zentraler Aspekt zur Wahl des Experteninterviews besteht darin, dass der Interviewpartner nicht „(...) als Einzelfall, sondern als Repräsentant einer Gruppe von bestimmten Experten (...) in die Untersuchung einbezogen [wird]." (Flick 1995, S. 109). Das ist das Ziel der Interviews, da die Auswertung dazu führen soll, relevante Informationen zur berufsgruppenspezifischen Wahrnehmung und Einstellung gegenüber Self-Monitoring zu generieren. Somit interessieren weniger personenbezogene Spezifika, als persönlich wahrgenommene berufsgruppenrelevante Phänomene. Darüber hinaus bietet sich eine Kombination mit der episodischen Interviewmethode an, da hier Erzählungen bedeutsamer Episoden ihren Platz finden, die durch die Interviewten selbst oder durch Nachfragen seitens des Interviewers vertieft werden können.

Das episodische Interview bezieht sich auf erlebte Entwicklungen, auf Routinen und Situationen im Alltag (vgl. Flick 1995, S. 147), worunter gerade auch der berufliche Alltag gezählt werden kann und somit das Experteninterview um das episodische Element ergänzt. Die Aufmerksamkeit richtet sich im Interview auf Situationen bzw. Episoden, in denen die Interviewten Erfahrungen gemacht haben, die sich auf die Fragestellung der Untersuchung beziehen. Ziel des episodischen Interviews ist, klar definiert zu ermöglichen, Erfahrungen in allgemeinerer, vergleichender etc. Form darzustellen und gleichzeitig die entsprechenden Situationen und Episoden zu vertiefen (vgl. Flick 1995, S. 147). Die zentralen Aspekte des episodischen Interviews sind regelmäßige Aufforderungen zum Erzählen von Situationen einerseits und Fragen nach subjektiven Definitionen und abstrakten Zusammenhängen andererseits. Bei der Durchführung der Interviews werden zwar nicht regelmäßig, aber immer wieder auftretend, entsprechende Fragen mit Aufforderungscharakter zum Erzählen gestellt, die durch vertiefendes Nachfragen oder ergänzende Aufforderungen unterstützt werden können.

Ein Problem besteht darin, dass Mitarbeiter vertraute Handlungsroutinen haben, diese aber fraglos hinnehmen. „Die Subjekte reflektieren solche Routinen nicht mehr, da sie ihnen oft nicht mehr zugänglich sind.“ (Flick 1995, S. 76). Es können darüber hinaus auch Probleme hinsichtlich der Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes mit anderen Gegenständen bestehen, z.B. andere Konzepte des Selbst. An dieser Stelle macht es Sinn herauszustellen, die Konzeptstruktur des Bezugsrahmens, welcher aus einem theoretisch fundierten Vorwissen des Gegenstandes besteht, in Leitthesen (vgl. Anhang 9.2; 9.3) zu bündeln. Hierbei handelt es sich nicht um ein statistisches Prüfdesign empirischer Sozialforschung, sondern um ein exploratives Design empirischer Bezugsrahmenforschung. Es hilft, den Untersuchungsgegenstand vorzustrukturieren und einen Wechsel zwischen reiner Außenperspektive und Innenperspektive vollziehen zu können.

Mit Hilfe dieses Wissens kann eine Art systematischer Zweifel als Methode des Vorgehens beschritten werden. Systematischer Zweifel dahingehend, dass der Forscher sich möglichst „naiv“ stellen kann, gleichzeitig aber durch geschickte Gesprächsführung an das relevante Wissen gelangt (vgl. Behnke & Meuser 1999, S. 53). „Mit der sozialen Konstitution des Gegenstandes ist ein grundlegend anderes Verhältnis der Forschenden zu ihren Informanten verbunden als in der quantitativen Forschung: Die traditionelle Abfrage der Laien durch einen Experten wird in der qualitativen Forschung durch die Beziehung ersetzt, in der den Informanten die Rolle als `Experten ihrer Lebenswelt´ zugeschrieben wird, die über ihren Lebensbereich mehr wissen als die Forschenden und deren Sinnzuschreibungen eben deshalb gefolgt werden muß.“ (Kade 1999, S. 342).

Die durchzuführenden Interviews behandeln ein bestimmtes Thema und liefern daher zugehörige wichtige Erkenntnisse. Nicht die Gesamtheit des Wissens zum Gegenstand Self-Monitoring wird abgefragt, sondern der Fokus der Aufmerksamkeit wird auf Schlüsselerlebnisse und typische Geschehensabläufe in der Organisation gelenkt. Ziel dieser Interviews ist es, nach einem Stimulus durch den Interviewer, eine Erzählung bei den Interviewten in Gang zu bringen. Bei Bedarf werden weitere Verständnisfragen gestellt (vgl. Mayring 1996, S. 50f.). Während der Interviews werden Tonbandaufzeichnungen gemacht, welche in eine schriftliche Form transkribiert werden. Das so gewonnene Material wird dann inhaltsanalytisch aufbereitet. Absicht dieser Dateninterpretation ist eine Zusammenfassung des

Materials: „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, daß die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist.“ (Mayring 1993, S. 54).

Formal läßt sich dafür jedes Interview in drei Phasen aufteilen: Einleitung, sachliche Erhebung und Ausklang. Jede Phase hat ihre Funktion und sollte deshalb bewußt durchlaufen werden. In der Einleitungsphase stellt der Interviewer nochmals die Gründe für das Interview dar. Außerdem gilt es, zu Anfang ein positives Gesprächsklima aufzubauen, den Befragten also nicht zu „überfallen“ (ohne ihn aber durch Belanglosigkeiten zu langweilen). Um den Interviewten einen erzählgenerierenden Reiz zu geben, eignet sich als Eingangssequenz eine Situation, in der eine Führungskraft in ihrem Scheitern beschrieben wird. Wie sich im Rahmen der Datenerhebung zeigte, hat fast jeder Gesprächspartner so eine Situation schon einmal selber erlebt oder konnte über so eine Situation bei einem Anderen berichten.

In der sachlichen Erhebungsphase empfiehlt sich das „trichterförmige“ Vorgehen vom Groben zum Detail und vom Konkreten zum Abstrakten. Dazu werden möglichst offene Fragen gestellt, damit der Befragte Gelegenheit hat, „warm zu werden“, viel zu antworten und so allgemeine Informationen sammelbar sind. Danach kann das Gespräch als Leitfaden eingehen auf: Ziele, Aufgaben, Probleme des Befragten (jeweils in Bezug auf das Interviewthema), auf Problemursachen und Lösungsansätze sowie deren Bewertung durch den Befragten. Jeder einzelne Themenblock sollte „zwischendurch“ zusammengefasst werden, um die Dokumentation zu erleichtern und Missverständnisse auszuschließen (vgl. Röthig 1998, S. 117).

Die Methode des Einzelinterviews soll darüber hinaus um eine sozial-interaktive Methode auf Seiten der Beforschten ergänzt werden. Hierzu wurde die Form des „kollegialen Gruppengesprächs“ (vgl. Hänsel 2002, S. 16) gewählt, was in seiner methodischen Idee aus der Gruppendiskussion (vgl. Lamnek 1995, Bd. 2, S. 125ff.) heraus entwickelt wurde. Dabei handelt es sich um ein nichtstandardisiertes Verfahren, welches vor allem als Ergänzung zu Datenerhebungsformen wie der Befragung und des Interviews angewendet werden können, da es als Diskussion einer Gruppe zu einem bestimmten Thema verstanden wird und weiterführende Informationen liefert.

Das Ziel dieser Untersuchungsform ist darin begründet, dass die Datengenerierung sich nicht nur auf die Interaktion von Forscher und Interviewte stützt, sondern die vielfältigen Kommunikationen, d.h. Meinungen, Einstellungen, Werthaltungen usw. einer Gruppe einfließen können. Dieses Verfahren kann so als Kernelement für Monitoringprozesse im definierten Sinn verstanden werden, da gleichzeitig beobachtbar ist, wie die Personen mit der gewählten Methode zurechtkommen. Durch diese Eigenschaft wird die Gruppendiskussion vor allem dann angewandt, wenn es darum geht, die zugrunde liegenden Bewusstseinsstrukturen von Einzelpersonen als Teil von einer Gruppe zu erfassen. Der informationelle Austausch der Gruppenteilnehmer untereinander soll den Zugang zu Informationen verschaffen, die anders nicht thematisiert würden, da im Gespräch Wissen expliziert werden kann, welche erst in einer gezielten Auseinandersetzung einer direkten Reflexion zugänglich ist (vgl. Lamnek 1995, Bd. 2, S. 136ff.).

Hänsel (2002, S. 134) versuchte die Methode der Gruppendiskussion entsprechend seines Erkenntnisinteresses anzupassen und wählte daher die Form eines kollegialen Gruppengesprächs. Dabei werden Kleingruppen von jeweils vier Teilnehmern gebildet. Jede Gruppe erhält einen Leitfragen- und Thesenkatalog der aus den Einzelinterviews heraus entwickelt wird (vgl. Anhang 9.3). Zu den einzelnen Thesen sollte, wenn möglich, jedes Gruppenmitglied Stellung nehmen. Die Gruppenmitglieder können sich darüber verständigen, wann sie Bedarf sehen in einen thematischen Diskurs zu treten. Diese Form der kommunikativen Verdichtung markiert die Relevanz des Themas. Der Untersuchungsleiter wird in diesem Sinne beim eigentlichen Gruppenprozess nicht anwesend sein, was einen Hauptunterschied zur klassischen Gruppendiskussion darstellt. Für die Gespräche sind ungefähr 60 Minuten vorgesehen. Die gesamten Gespräche werden mitgeschnitten und hinterher transkribiert. Ein besonderer Vorteil ergibt sich hier daraus, dass mögliche Dienstgradverhältnisse zwischen Interviewer und Interviewten im Kontext der Bundeswehr nicht wirken können, da die Gruppengespräche nur innerhalb derselben Hierarchieebene durchgeführt werden.

Unter Ausnutzung einer bestehenden Kommunikationskultur soll die Anwendung des kollegialen Gruppengesprächs die angemessene Integration der Methode in das Forschungsfeld erreichen. Eine spezielle Kleingruppenarbeit wird im Rahmen der militärischen Aus- und Weiterbildung als didaktische Methode

verwendet. Dadurch kann diese Gruppenkompetenz genutzt und auf einen Diskussionsleiter verzichtet werden, um die Methode an eine im Forschungsfeld bestehende Form und Kultur der Gruppeninteraktion anzukoppeln. Für die Untersuchung soll sich daher die Gruppe selbstständig koordinieren und die vorgegebene Aufgabe als Gruppe übernehmen. Zusätzlich soll die Beschreibung von Bezügen zu Führungssituationen während des Führungsalltages angeregt werden, die ja ein wesentlicher Teil der Untersuchung sind. Offensichtlich ist dabei, dass der Untersucher in diesem Verfahren die Kontrolle über den konkreten Erhebungsprozess abgibt. Mögliche Unstimmigkeiten, wie das Auslassen einzelner Fragen oder übermäßige Diskussion auf Kosten des Frageleitfadens können möglich sein, stellen jedoch eine Fokussierung auf die wahrgenommene Realität dar und sind aus diesem Grund von besonderem Erkenntnisinteresse, da eine Beeinflussung durch einen möglichen Interviewer nicht gegeben ist (vgl. Hänsel 2002, S. 135).

Ein besonders kritischer Augenblick ist die für den korrekten Ablauf am Anfang stehende Einführung in das Forschungsthema, den Ablauf der Datenerhebung und das konkrete Verfahren bei dieser Methode. Dies ist ein besonders sensibler Bereich des Vorgehens, da hier mögliche Kontexteffekte der Beeinflussung der Selbstdarstellung auf Seiten der Probanden möglich sind. (vgl. Strauß et al 1997, S. 175ff.).

Die Kontexteffekte stellen insgesamt ein messmethodisches Problem dar. Strauß et al. (1997, S. 175ff.) sind in einer Studie der Frage nach Tarneffekten von Self-Monitorern, d.h. insbesondere HSM nachgegangen. Dabei war der Ausgangspunkt für ihre Untersuchung die Vermutung, dass gerade HSM aufmerksam für situationale Hinweisreize in unterschiedlichen Kontexten sind. Die Autoren verdeutlichten den Einfluss genereller Kontext-Effekte auf das Verhalten und die Selbstdarstellung von Probanden. Hierzu wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten aus 98 Sport- und Medizinstudenten eine sogenannte Kontroll- und zwei Experimentalgruppen gebildet. Die zwei Experimentalgruppen bearbeiteten einen Fragebogen unter dem Aspekt des „Situationsangemessenen Self-Monitoring“ bei Trainerkompetenzen, wobei die Gruppen eine Coverstory mit einer positiven und entsprechend einer negativen Merkmalsbeschreibung erhielten.

Dabei wurde erwartet, dass die Probanden ihre Self-Monitoring-Fähigkeiten im Falle der negativen Attribution geringer darstellen würden. „Es zeigte sich, daß

die Subskala ´Soziale Fertigkeiten´ robust ist gegenüber der Beeinflussung. Für die Subskala ´Inkonsistenz´ und ´Soziale Vergleiche´ ließen sich deutliche ´Tarneffekte´ bestätigen.“ (Strauß et al. 1997, S. 172). Laux (2000, S. 252f.) verweist ebenfalls auf Untersuchungen zu situativen Kontexteffekten, in denen unterschiedliche rollenadäquate Selbstbilder bzw. situative Identitäten nachweisbar waren. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass Fragebogenerhebungen ein Maß der Selbstdarstellung und der präsentierten Selbstbilder erfassen.

Für die hier dargestellte Untersuchung ergibt sich daraus die Konsequenz, die Randbedingungen des organisationalen Umfeldes mit zu berücksichtigen, da die Bundeswehr durch ihre Strukturen als besonders einflussreiche und starke Organisation gegenüber individuellen Selbstdarstellungen gelten muss. Hierzu zählen Einflüsse der Konstruktion der Rolle des Führers in Führungssituationen (vgl. Keller 2001, S. 150ff.), organisationskulturelle Aspekte (vgl. Drepper 1992, S. 140) sowie darauf bezogene pathologische Erscheinungsformen (vgl. Staute 1997, S. 120). Unter pathologischen Erscheinungsformen versteht er die Behinderung von organisationalen Lernprozessen durch mangelnde Informationsverarbeitungskapazitäten auf der Ebene von Strukturen, Normen und individual-psychologischer Kognitionen. Diese Merkmale führen zu defensiven Organisationsmustern und Verhaltensweisen.

Die Einflüsse können dazu führen, dass Personen die Erhebungssituationen zur gezielten Darstellung erwünschten Verhaltens nutzen. Einen besonders drastischen Befund haben hierzu Kroger & Turnbull (1975, S. 48) gefunden. Demnach können Personen den Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) Fragebogen zu ihrer Persönlichkeit so ausfüllen, als wären sie ein Offizier der Luftwaffe oder ein Künstler, ohne dass sich eine Verstellung der Kontrollskalen feststellen ließe. Hier ist von einen generellen Kontexteffekt zu sprechen, da sich nicht nur eine bestimmte Gruppe als besonders wandlungsfähig zeigte, sondern alle Personen diese Fähigkeit, wenngleich mehr oder weniger stark ausgeprägt, aufwiesen (vgl. Stauß et al. 1997, S. 173).

Dies könnte paradox derart formuliert werden: Bei Untersuchungen zum Gegenstand des Self-Monitoring würden gerade nicht die relevanten Informationen expliziert, da die Self-Monitorer ihr Verhalten entsprechend den Anforderungen des Kontextes modifizieren. Mit Snyder (1987, S. 5) lässt sich dies folgender Maßen

zusammenfassen: Unterschiede zwischen den Konstruktkomponenten der HSM und der LSM bestehen in der Sensibilität für soziale Hinweisreize und der Fähigkeit sowie der Sorge zur angemessenen Selbstdarstellung in unterschiedlichen Situationen. Wie im Kapitel 2 bereits herausgestellt wurde, gibt es eine Reihe von Faktoren, die das Verhalten in Untersuchungssituationen steuern, da der zu Untersuchende selbst entscheidet, welches Verhalten adäquat oder inadäquat ist. Dies gilt es zu berücksichtigen, da den Kontexten eine erhebliche Macht der Einflussnahme zugerechnet werden muss (vgl. Schmitt 1990, S. 101). Und gerade hier geht es um die angemessene Verbalisierung von Self-Monitoring-Kompetenzen, um sie als Kompetenzkategorie professionellen Handelns von Streitkräften zu explizieren und einer pädagogischen Entwicklungsperspektive zuzuführen. Genau diese Kontexteffekte können zu einer Hervorhebung der Selbstpräsentation an Hand der antizipierten Anforderungen an das Führungsverhalten in der Organisation der Bundeswehr führen (vgl. Miller & Cardy 2000, S. 610).

Für das methodische Vorgehen des qualitativen Anteils der Untersuchung bedeutet dies, dass in einer Explorationsphase (Phase I) und in der Phase II die Einzelinterviews durchgeführt wurden. In diesen Phasen ist es möglich, den Fragenkatalog zu modifizieren und Verständnisprobleme zu detektieren. In der Phase III wurde dann eine Experimentalgruppe in der Form des kollegialen Gruppengesprächs gebildet, die ein Thesen- und Arbeitspapier – wie in den Einzelinterviews - zur thematischen Fokussierung erhielt, jedoch um eine entsprechende Coverstory (vgl. Anhang 9.3) ergänzt. Dies erscheint notwendig, um einerseits mögliche Kontexteffekte zu identifizieren und andererseits das Fehlen des Gesprächsleiters zu kompensieren, da dieser nicht auf Gesprächstendenzen einen steuernden Einfluss nehmen kann. Des Weiteren ist für die selbstständige Gruppenarbeit ein Rahmen gesetzt, an dem sich die Teilnehmer orientieren können, damit ist ein Hinweisreiz für die thematische Orientierung gegeben.

Gerade die Betonung auf einen militärischen Bezugrahmen in Form einer fingierten Studie mit der widersprechenden Darstellung von Self-Monitoring als Zeichen für Misserfolg von Führung, soll einerseits die Aufmerksamkeit auf die Bundeswehr lenken und andererseits sozial erwünschte Einstellungen durch positive Assoziationen mit dem Begriff des Self-Monitoring, so wie es sich in den Einzelinterviews darstellte, überwinden. Oder sollte wenigsten zu einer kritischen

Positionsübernahme zwingen, um aus einer negativen Konnotation heraus Self-Monitoring zu beschreiben. Die Teilnehmer der Gruppengespräche erhielten daher eine Coverstory (vgl. Anhang 9.3), bei der Self-Monitoring als Merkmal für Führungsmisserfolg im militärischen Führungskontext dargestellt wurde.

Zum Forschungsvorgehen in der hier dargestellten Untersuchung gehört darüber hinaus die quantitative Self-Monitoring-Skala nach Warech et al. (1998, S. 460, vgl. Kapitel 4). Im Fragebogen werden in der deutschen Übersetzung Fragen zum Thema Self-Monitoring im Bezug auf die persönlichen Merkmale der Versuchspersonen gestellt. Er umfasst 16 Einzelfragen mit je acht zu Fähigkeiten und Motivation bezüglich Self-Monitoring. Mit dieser Vorgehensweise gilt es die Dichte der Deskription des untersuchten Phänomens zu verbessern. Auf diese Weise gelingt eine Verschränkung der beiden Datenbereiche qualitativer und quantitativer Erkenntnisse: So können zum einen quantitative Ergebnisse zum Self-Monitoring präsentiert werden, zum anderen aber auch für das qualitative Datenmaterial ergänzt bzw. illustriert werden. Ein Vorteil besteht hier in der Rückbindung neuer Erkenntnisse an bisherige Forschungsbemühungen und den vorhandenen theoretischen Konzeptionen, da ältere operationale Fassungen mit Hilfe von Rekonzeptionalisierungsversuchen der Self-Monitoring-Skala in den aktuellen Forschungsprozess aufgenommen sind.

Zusammenfassend lässt sich der Untersuchungsablauf graphisch folgender Maßen darstellen:

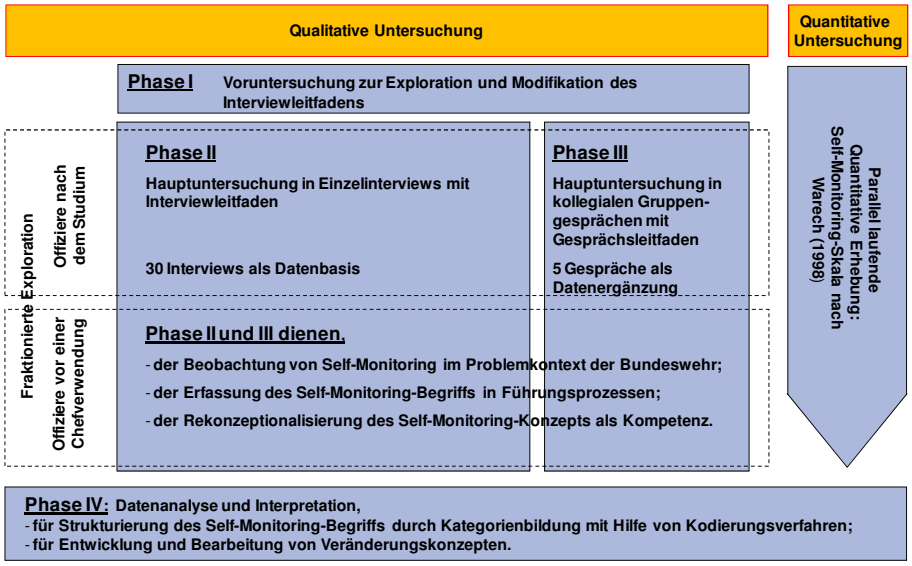

Qualitative Untersuchung
Quantitative Untersuchung
Phase I Voruntersuchung zur Exploration und Modifikation des Interviewleitfadens
Fraktionierte Exploration
Offiziere nach dem Studium
Phase II
Hauptuntersuchung in Einzelinterviews mit Interviewleitfaden
30 Interviews als Datenbasis
Phase III
Hauptuntersuchung in kollegialen Gruppen-gesprächen mit Gesprächsleitfaden
5 Gespräche als Datenergänzung
Offiziere vor einer Chefverwendung
Phase II und III dienen,
- der Beobachtung von Self-Monitoring im Problemkontext der Bundeswehr;
- der Erfassung des Self-Monitoring-Begriffs in Führungsprozessen;
- der Rekonzeptionalisierung des Self-Monitoring-Konzepts als Kompetenz.
Parallel laufende Quantitative Erhebung: Self-Monitoring-Skala nach Warech (1998)
Phase IV: Datenanalyse und Interpretation,
- für Strukturierung des Self-Monitoring-Begriffs durch Kategorienbildung mit Hilfe von Kodierungsverfahren;
- für Entwicklung und Bearbeitung von Veränderungskonzepten.

Abbildung 9: Untersuchungsablauf.
Quelle: Eigene Darstellung.

3.4 Der Zugang zu erfolgsrelevantem Wissen – Qualitative Datenauswertung

Die auf Tonband aufgezeichneten Interviews werden transkribiert. Die transkribierten Texte werden systematisch (Datenreduktion) für einen kontrollierten Nachvollzug alltagsweltlicher Handlungsfiguren und die Systematisierung dieser Handlungsfiguren zusammengefasst. Zuallererst werden die Dokumente gelesen und parallel gehört, um einen Gesamteindruck zu erhalten und um Entwicklungen, Verläufe und Bezüge zu erkennen. Auf diese Weise kann eine Rekonstruktion der Gliederung erfolgen (vgl. Bohnsack 1999, S. 149). Dabei findet keine Analyse latenter Sinnstrukturen statt, deren Manifestationen alltagsweltliche Sinnfiguren sind, denn dies ist die Aufgabe objektiver Hermeneutik (vgl. Lamnek 1995, Bd. 2, S. 219). Das Ziel ist eine Typisierung als Identifikation eines Sets an sozialen Handlungsmustern, welche eine besondere Relevanz für die angestrebten pädagogischen Veränderungsmaßnahmen haben könnten (vgl. Lamnek 1995, Bd. 2, S. 213).

Dazu werden Kategorien in Form eines thematischen und theoretischen Kodierens an das Material herangetragen, wobei die Offenheit qualitativer Forschung eine Modifikation und Erweiterung dieser Kategorien zulässt (vgl. Lamnek 1995, Bd. 2, S. 199f.). Für die Kategorienbildung dienen die Fragestellungen des Interviewers als Kategorienentwurf. Der Schwerpunkt der Analyse richtet sich auf das Thema des Textes (Intentionen, Pläne, Interaktionen Wissenshintergrund, Erwartungen, Einstellung, Interessen), weniger auf emotionale und kognitive Befindlichkeiten der Interviewten (emotionaler Bezug) (vgl. Mayring 1993, S.50).

Durch die textnahe Auswertung soll vermieden werden, dass zu große Interpretationsspielräume entstehen. Außerdem ist eine tiefergehende Analyse wie bei der objektiven Hermeneutik nur bedingt unter den gegebenen Rahmenbedingen umsetzbar, da dieses Verfahren eines wesentlich höheren zeitlichen und personellen Aufwandes bedarf (vgl. Lamnek 1995, Bd. 2, S. 220). Zudem soll über dieses qualitative Forschungsvorgehen nur ein Zugang zum Feld des Self-Monitorings in Führungsprozessen unter dem Aspekt der Organisation der Bundeswehr und eine Anregung zur Reflexion stattfinden. In den folgenden durchzuführenden Überlegungen zur Modifikation und Konzeptualisierung der Ergebnisse, soll dann eine

stärkere Ausrichtung auf die pädagogische Umsetzung erfolgen, die sich ganz stark an der Handlungsrelevanz orientiert.

Für die Datenanalyse sollte die Form des theoretischen Kodierens Erkenntnisse liefern. „Theoretisches Kodieren ist das Analyseverfahren für Daten, die erhoben wurden, um eine gegenstandsbegründete Theorie zu entwickeln." (Flick 1995, S. 197). Dieser Analyseprozess des Kodierens und Kategorisierens verläuft in sich zyklisch wiederholenden Schritten. Die folgende Systematik ist in der Forschungspraxis nicht einzuhalten. Sie dient der vereinfachten und systematischen Darstellung (vgl. Anhang 9.4).

Zu Beginn des Forschungsprozesses wird beim offenen Kodieren der vorliegende Text abschnittsweise, Satz für Satz oder sogar Wort für Wort in einzelne Teile aufgebrochen. Hier entstehen Paraphrasen, in dem inhaltstragende Teile weiter verwendet werden. Diese inhaltstragenden Teile werden in Form von Generalisierungen weiter reduziert. (Spalte B und C der Auswertetabelle, vgl. Anhang 9.4). Das Ergebnis dieser ersten Phase besteht im Allgemeinen in einer Vielzahl an Generalisierungen, einigen Kode-Notizen und Memos, um so textnahe Kategorien zu generieren. (Spalte B und C). Diesen Teilen sollen dann später Begriffe, eben Kodes zugeordnet werden, wobei diese Kodes eine Konzeptualisierung sein sollten und nicht einfach ein reines Beschreiben oder Paraphrasieren der jeweiligen Textstellen. Sie sollten vielmehr zentrale Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausstellen. Die Kodierung kann in der Detaillierung variieren, in dem sie wortweise im Satz, satzweise im Absatz oder absatzweise im Interview angewandt werden (vgl. Mayring 1993, S. 61).

Beim zweiten Schritt des axialen Kodierens (Spalte D und E) werden die vielversprechendsten Kategorien, die im offenen Kodieren entstanden sind, durch eine Anreicherung mit anderen Textstellen ausdifferenziert und zueinander in Bezug gesetzt. Auf diese Weise sollen erste theoretische Modelle fokussiert werden, die auf der Beziehung verschiedener Kategorien und Subkategorien basieren. Das Vorgehen ist dabei geprägt von einem Wechsel zwischen induktivem Vorgehen (Begriffs-, Kategorien- und Beziehungsentwicklung aus dem Text heraus) und deduktivem Vorgehen (Kontrolle und Überprüfung zuvor entwickelter Begriffe, Kategorien und Beziehungen hauptsächlich an anderen Textstellen, als denjenigen, die ursprünglich der Ausgangspunkt der zu überprüfenden Ergebnisse waren). Das Kodierparadigma

(vgl. Flick 1995, S. 201) oder paradigmatische Modell (vgl. Strauss & Corbin 1996, S. XIII) bietet hierbei ein Gerüst axialen Kodierens, um eine höhere Abstraktionsstufe zu erlangen: Am Anfang stehen die Kausalbedingungen, gefolgt vom Phänomen, Kontext mit intervenierenden Bedingungen, handlungs- und interaktionalen Strategien und schließlich den Konsequenzen:

1. Kausalbedingungen: Dies sind die Bedingungen, die zum Auftreten eines Phänomens geführt haben, wobei davon auszugehen ist, dass im Allgemeinen mehr als eine Bedingung ursächlich ist. Oft sind Bedingungen sofort zu erkennen, in einigen Fällen jedoch werden die Bedingungen Teil der forschungsleitenden Fragestellung (z.B. Auslöser von Self-Monitoring-Prozessen).

2. Phänomen: Hiermit ist ein Ereignis oder Geschehen gemeint, das im Mittelpunkt von Handlungen oder Interaktionen steht, die dem Umgang mit diesem Ereignis/Geschehen dienen. Die so gebildete Kategorie kann zusätzliche Eigenschaften und Dimensionen zur Beschreibung des Phänomens beinhalten.

3. Kontext: Gemäß Strauss & Corbin (1996, S. 75) stellt der Kontext einen spezifischen Satz von Eigenschaften dar, die zu einem Phänomen gehören und beschreibbar sind als Dimensionen eines Phänomens, wie z.B. die Intensität des Erlebens von Self-Monitoring. Der zeitliche, räumliche und soziale Erfahrungshorizont spielt hierbei eine zentrale Rolle. Unter dem Aspekt des Kontextes werden somit die intervenierenden Bedingungen zusammengefasst, da sich diese beiden Aspekte gegenseitig bedingen und beeinflussen. Die Begriffsverwendung von „Kontext“ und „intervenierenden Bedingungen“ bei Strauss & Corbin (1996, S. 75) ist nicht eindeutig: Als Kontext wird umgangssprachlich ein umgebender (Sinn-) Zusammenhang verstanden (vgl. Duden Bd. 5) und nicht die Qualität eines Phänomens (vgl. das Schmerzbeispiel bei Strauss & Corbin 1996, S. 81f.). Umgekehrt subsummieren dann die beiden Autoren die ein Phänomen umgebenden Zusammenhänge wie den räumlichen und zeitlichen Rahmen, unter den „intervenierenden Bedingungen“, denen jedoch die Qualitäten eines Phänomens wesentlich besser geordnet werden könnten.

4. Handlungs- und interaktionale Strategien: Auf Phänomene folgen Handlungen und Interaktionen, um mit dem Phänomen umzugehen und darauf zu reagieren. Diese Handlungen und Interaktionen sind ihrer Natur nach prozessual, sie

entwickeln und verändern sich. Außerdem erfolgen sie zweckgerichtet und zielorientiert, sie sind motiviert durch das beobachtete Phänomen und bestimmte psychologische bewusste und unbewusste Komponenten des beforschten Subjekts: Wahrnehmungsfilter, Interpretationsschemata, emotionale Reaktionen vor dem Hintergrund biografischer Geschichte usw. Genauso interessant sind Handlungen und Interaktionen, die normalerweise erfolgen und aus irgendeinem Grund ausbleiben. Das so wahrgenommene Phänomen kann auf diese Weise zum Gegenstand von Interaktion und Kommunikation mehrerer Beteiligter werden.

5. Konsequenzen: Die eben betrachteten Handlungen und Interaktionen haben natürlich Konsequenzen, die jedoch nicht immer beabsichtigt oder vorhersagbar sind. Diese Konsequenzen wiederum können als neue Phänomene interpretiert und dann kategorisiert werden, auf die natürlich neue Handlungen und Interaktionen folgen werden, die dann in einem mitunter veränderten Kontext unter veränderten intervenierenden Bedingungen neu zu kategorisieren wären. Hieraus wird deutlich, wie sehr sich die komplexen Aspekte, Phänomene und Kontexte beeinflussen.

Im dritten Schritt wird das axiale Kodieren auf einer höheren Abstraktionsstufe fortgeführt als selektives oder theoretisches Kodieren (Platzhalter Spalte F, ist ausgelagert in MindManager), um letztlich eine oder einige wenige Kern- (vgl. Strauss & Corbin 1996, S. 94), Haupt- (vgl. Wiedemann 1995, S. 444) oder Schlüsselkategorien (vgl. Strauss 1994, S. 65ff.) herauszuarbeiten, die der Integration der anderen Kategorien in das zu entwickelnde theoretische Modell dienen. Als Kernkategorie kann eine Kategorie bezeichnet werden, die zentral ist, also einen Bezug zu möglichst vielen anderen Kategorien hat. Sie sollte häufig in den Daten zu finden sein und sich leicht zu den anderen Kategorien in Bezug setzen lassen. Außerdem sollte sie eine klare Implikation hinsichtlich einer Theorie aufweisen, was spürbar wird, indem sich die Theorie deutlich weiterentwickelt, wenn die Kernkategorie ausgearbeitet ist.

Ist diese Kernkategorie einmal gewonnen, wird systematisch nach ihr kodiert (entspricht Spalt D): Es wird gemäß dem Kodierparadigma nach Bedingungen, Phänomenen usw. gesucht, die im Zusammenhang zur Kernkategorie stehen. So wird die Kernkategorie zur Kontrollinstanz des Theoretical Sampling und der damit verbundenen Datenerhebung: Wenn neue Fälle im Rahmen des Kodierprozesses entlang der Kernkategorie als zentrales Konzept zu keinen neuen Erkenntnissen

führen, ist die theoretische Sättigung eingetreten, die den Aufnahmestop neuer Fälle signalisiert.

Zusammenfassend lässt sich für die Datenanalyse formulieren: Der erste Schritt stellt eine Reduktion der Daten durch Selektion dar. Die Reduktion der wesentlichen Inhalte dient als Abbildung des Grundmaterials durch Auslassen, Generalisieren, Konstruktion, Integration, Selektion und Bündelung. Bei der Zusammenfassung erhöht sich schrittweise die Abstraktionsebene. Der nächste Reduktionsschritt ist die Reduktion durch Konstruktion und Integration von Bedeutungseinheiten, d.h., das Herausfiltern des Aussagekerns aus den jeweiligen Bedeutungseinheiten. Es lässt sich für jeden Interviewten eine Clustermatrix anfertigen, die entsprechend die Fragebereiche abbildet. Nachdem dies mit den Einzelinterviews und Gruppengesprächen durchgeführt ist, gilt es diese Einzelaussagen auf die Gesamtmenge zu übertragen, um gemeinsame Aussagen und Tendenzen zu finden. In der Ergebnisdarstellung findet dann eine synthetisierende Zusammenfassung des Gegenstandes Self-Monitoring in Führungsprozessen statt.

3.5 Fazit: Methodisches Design der Studie

Die hier vorgestellte Untersuchungsmethode kann in Anlehnung an Schirmer (2000, S. 206) als empirisch gestützte Bezugsrahmenforschung beschrieben werden. Der Bezugrahmen ist eine Erklärungsskizze, die in Ermangelung einer ausgearbeiteten, geschlossenen Theorie des Self-Monitorings in organisationalen und institutionellen Kontexten für die theoretischen Lücken des Erkenntnisgegenstandes konzeptionell und empirisch fundiertes Orientierungswissen bereitstellt. Auf diese Weise können theoretische Kategorien, in Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit, empiriegestützt entwickelt werden, wodurch ein konzeptioneller Fortschritt erzielt werden soll. Auf diese Weise sollen akteursorientierte und managementorientierte Perspektiven an Hand der Organisation Bundeswehr näher zusammengebracht werden, um Konzeptlücken zu schließen und einen Beitrag zur Klärung des kollektiven Phänomens zu leisten. Zweck ist es, neuralgische Punkte zu identifizieren, die gesammelten Erkenntnisse zu beschreiben und zu bewerten, um so eine Grundlage für Entscheidungen in der Organisation der Bundeswehr zu schaffen – sozusagen als Vorstufe zur Bewältigung organisationaler Zukunft. Hier bestehen

darüber hinaus Parallelen zu Maßnahmen des Qualitätsmanagements, die in den letzten Jahren eine regelrechten Boom erfahren haben (vgl. Prosch 2000, S. 23).

4 Statistische Auswertungsergebnisse der Self-Monitoring-Skala

Die vorliegende Arbeit dient der Erkundung, Dimensionierung und Interpretation des Forschungsgegenstandes Self-Monitoring im Kontext der Bundeswehr, hier speziell die Artillerietruppe. Ausgehend von dieser Absicht, gilt es nun aus den Forschungsfragen der Arbeit heraus, die darauf ausgerichteten zweckmäßigen wissenschaftlichen Hypothesen für die vorliegenden quantitativen Daten der Self-Monitoring-Skala nach Warech et al. (1998, S. 460) zu formulieren. Dabei stellen die hier beschriebenen quantitativen Daten einen Teil möglicher Explorationsstrategien dar, die Bortz & Döring (1995, S. 327ff.) beschreiben. Möglich sind theoriebasierte, methodenbasierte und wie jetzt im Speziellen beschrieben, die empirisch quantitative Strategie, die als Ergänzung des qualitativen Vorgehens der vorliegenden Untersuchung verstanden werden soll. Ziel ist es, mit den quantitativen Daten unberücksichtigte Muster zu erkennen bzw. entwickelte Muster aus den qualitativen Daten zu unterstützen. „Die Interpretation quantitativer Daten lebt vom qualitativen Verstehen der jeweils untersuchten sozialen Erscheinung, und die Interpretation qualitativer Daten lebt von der Kenntnis regelhafter Strukturen, in die die untersuchten Einzelergebnisse hineingehören.“ (Wilson 1982, S. 501 zitiert nach Abel et al. 1998, S. 11). Auf diese Weise ist es möglich, den bisher unberücksichtigten Zusammenhang zwischen der Messbarkeit von Self-Monitoring und dem Einfluss der Organisation in anderer Perspektive zu betrachten.

4.1 Statistische Hypothesen

Aufgrund der Anlage der Arbeit als qualitative Studie, werden im Folgenden wissenschaftliche Hypothesen formuliert, die aufgrund der statistischen Auswertung zwar als statistische Hypothesen verstanden werden können, aber keine statistischen Prüfhypothesen darstellen, da die Auswertung über die Faktorenanalyse als hypothesengenerierendes Verfahren und nicht als hypothesenprüfendes Verfahren angewandt wird (vgl. Bortz & Döring 1995, S. 355). Die Hypothesen sind, so gesehen, allgemeingehaltene Behauptungen über die Beziehungen zwischen dem Untersuchungsgegenstand

Self-Monitoring und der untersuchten Stichprobe der Offiziere im Kontext der Bundeswehr.

Prinzipiell geht es um die Frage, ob Self-Monitoring als kollektives Phänomen einheitlich beschreibbar ist und ob es im konkreten Problemkontext der Bundeswehr rekonzeptionalisiert werden muss. Damit geht es um die Frage, ob sich die Skala in der konkreten Stichprobe mit ihrer vorgegebenen Faktorstruktur replizieren lässt. Die Skala dient dazu, die Ergebnisse der Faktorenanalyse zur Relativierung bzw. Validierung der qualitativen Ergebnisse hinzuzunehmen:

- Relativierung einer möglichen Unterbewertung des organisationalen Einflusses auf die persönliche Ausprägung des individuellen Self-Monitorings durch die Interviewten.

- Beobachtung der Ausrichtung des Self-Monitorings hinsichtlich der organisationalen Anforderungen zur Formulierung von Schlussfolgerungen über die Entwicklungsmöglichkeiten des individuellen Self-Monitorings in Führungssituationen.

- Überprüfung der faktoriellen Struktur hinsichtlich der organisationskulturellen Erscheinungsformen als Auswirkung auf die Ausprägung von Self-Monitoring. Allerdings kann die vorliegende Arbeit dies nur als Desiderat formulieren, da die Untersuchung die Validierung der Daten und deren Bewertung nicht leisten kann und auch nicht zum Ziel hat. Es können wiederum lediglich Schlussfolgerungen für die pädagogische Entwicklungsperspektive getroffen werden.

Aus diesen drei formulierten Annahmen lassen sich folgende Forschungshypothesen für die quantitativen Daten ableiten:

Hypothese 1: Wenn Self-Monitoring in der Bundeswehr eine spezifische Bedeutung hat, dann lässt sich die Self-Monitoring-Skala nach Warech et al. (1998, S. 460) mit den 16 Items nicht auf die Gruppe der Offiziere übertragen.

H0: Die 16 Items der Self-Monitoring-Skala lassen sich in der Faktorenstruktur nach Warech replizieren.

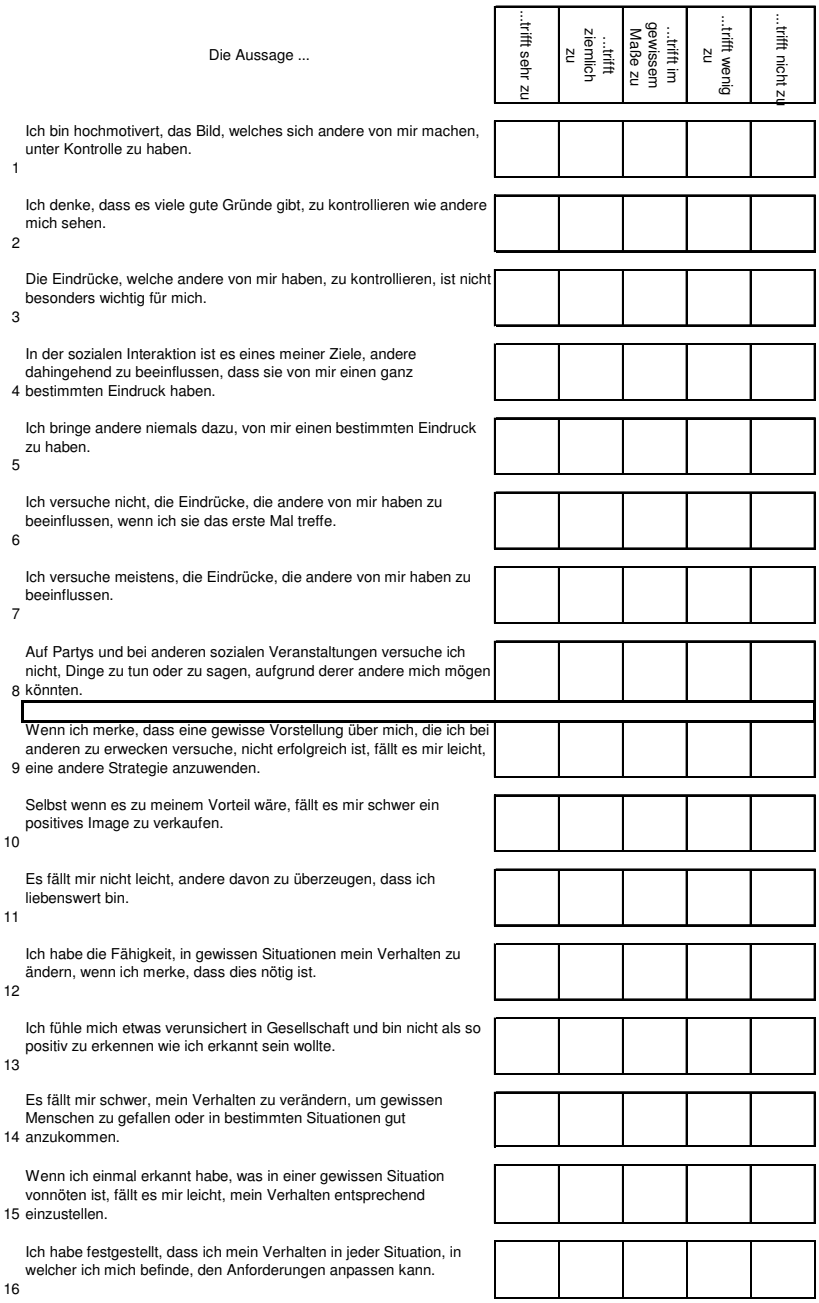
H1: Die 16 Items der Self-Monitoring-Skala lassen sich nicht in der Faktorenstruktur nach Warech replizieren.

Hypothese 2: Je stärker sich die Organisation auf das Self-Monitoring auswirkt, umso stärker bringen die Items der Faktorstruktur eine spezifische Self-Monitoring-Orientierung zum Ausdruck.

H0: In der Faktorstruktur lässt sich für das Merkmal Self-Monitoring keine spezifische Orientierung identifizieren.

H1: In der Faktorstruktur lässt sich für das Merkmal Self-Monitoring eine spezifische Orientierung identifizieren.

Mit diesen beiden Hypothesen wird explizit auf die vierte hypothetische forschungsleitende Frage Bezug genommen. Diese fragt danach, ob Self-Monitoring als ein kollektives Phänomen im Kontext der Bundeswehr beschreibbar ist. Denn es geht im qualitativen Ansatz nicht ausschließlich um die Bestimmung dessen, was Self-Monitoring in der Organisation Bundeswehr auszeichnet. Es geht darüber hinaus um die Frage, ob es mit Hilfe des quantitativen Ansatzes explizit zu Unterschieden in einem schon vorhandenen Operationalisierungsversuch kommt. D.h., ist Self-Monitoring ein Gegenstand, der in der Bundeswehr einer anderen Beschreibung unterliegt als es die Zusammenführung der Skala nach Warech et al. (1998, S. 458ff.) aus verschiedenen Operationalisierungsversuchen vorgibt, so kann die vierte forschungsleitende Frage als bestätigt angesehen werden.



Die Aussage ...	...trifft sehr zu	...trifft ziemlich zu	...trifft im gewissem Maße zu	...trifft wenig zu	...trifft nicht zu
1 Ich bin hochmotivert, das Bild, welches sich andere von mir machen, unter Kontrolle zu haben.					
2 Ich denke, dass es viele gute Gründe gibt, zu kontrollieren wie andere mich sehen.					
3 Die Eindrücke, welche andere von mir haben, zu kontrollieren, ist nicht besonders wichtig für mich.					
4 In der sozialen Interaktion ist es eines meiner Ziele, andere dahingehend zu beeinflussen, dass sie von mir einen ganz bestimmten Eindruck haben.					
5 Ich bringe andere niemals dazu, von mir einen bestimmten Eindruck zu haben.					
6 Ich versuche nicht, die Eindrücke, die andere von mir haben zu beeinflussen, wenn ich sie das erste Mal treffe.					
7 Ich versuche meistens, die Eindrücke, die andere von mir haben zu beeinflussen.					
8 Auf Partys und bei anderen sozialen Veranstaltungen versuche ich nicht, Dinge zu tun oder zu sagen, aufgrund derer andere mich mögen könnten.					
9 Wenn ich merke, dass eine gewisse Vorstellung über mich, die ich bei anderen zu erwecken versuche, nicht erfolgreich ist, fällt es mir leicht, eine andere Strategie anzuwenden.					
10 Selbst wenn es zu meinem Vorteil wäre, fällt es mir schwer ein positives Image zu verkaufen.					
11 Es fällt mir nicht leicht, andere davon zu überzeugen, dass ich liebenswert bin.					
12 Ich habe die Fähigkeit, in gewissen Situationen mein Verhalten zu ändern, wenn ich merke, dass dies nötig ist.					
13 Ich fühle mich etwas verunsichert in Gesellschaft und bin nicht als so positiv zu erkennen wie ich erkannt sein wollte.					
14 Es fällt mir schwer, mein Verhalten zu verändern, um gewissen Menschen zu gefallen oder in bestimmten Situationen gut anzukommen.					
15 Wenn ich einmal erkannt habe, was in einer gewissen Situation vonnöten ist, fällt es mir leicht, mein Verhalten entsprechend einzustellen.					
16 Ich habe festgestellt, dass ich mein Verhalten in jeder Situation, in welcher ich mich befinde, den Anforderungen anpassen kann.					

Abbildung 10: Die Self-Monitoring-Skala sortiert nach den Subskalen mit je 8 Items.
Quelle: Warech et al. 1998, S. 460, Englisch im Original.

4.2 Faktorenanalyse: Anwendung und statistische Analyseschritte

Befragungsinstrumente setzen sich aus Kennzahlen zusammen. Kennzahlen entsprechen in methodischer Hinsicht Skalen, die aus mindestens drei Items (Einzelfragen) (vgl. Bühner 2004, S. 157) bestehen müssen, nach Bortz (1999, S. 534) aber aus vier Items bestehen sollten. Die Verwendung von Skalen trägt zur Erhöhung der

Reliabilität und Validität der Messung bei. Neben diesen methodischen Argumenten sprechen auch inhaltliche Aspekte für die Operationalisierung über Skalen. So werden Skalen der Vielschichtigkeit der zu erfassenden Konstrukte eher gerecht als Einzelitems. Die Skalen werden mittels Faktorenanalysen auf ihre Konstruktvalidität getestet. Ziel der Faktorenanalyse ist es, möglichst eindimensionale Faktoren zu bilden (vgl. Piekarski 2006). Im Rahmen der Datenauswertung der hier vorgestellten Erhebung kommt, als ein Verfahren der multivariaten Analysemethoden, die Faktorenanalyse als struktur-entdeckendes Verfahren zum Einsatz. Auf der Grundlage der faktorenanalytischen Struktur werden Hypothesen formuliert, wie die untersuchten Merkmale zusammenhängen und welchen Einfluss sie in Bezug auf die Forschungsfrage ausüben.

Das Aufgabengebiet der Faktorenanalyse liegt darin, Variablen entsprechend ihrer korrelativen Beziehungen in voneinander unabhängige Gruppen zu klassifizieren, die dann die Basis für weitere Analysen bilden (vgl. SPSS Base Benutzerhandbuch 13.0 2004, S. 487). Ausgehend von den Korrelationen zwischen den gemessenen Variablen wird ein Faktor konstruiert, der als synthetische Variable bezeichnet werden kann. Entsprechend werden durch das Herauspartialisieren weiterer, wechselseitig unabhängiger Faktoren die vorhandenen Restkorrelationen zum Verschwinden gebracht. Aus den faktorenanalytischen Ergebnissen können dann Hypothesen über Strukturen formuliert werden, von denen vermutet werden kann, dass sie den untersuchten Merkmalen zugrunde liegen. Weiter lässt sich ableiten, durch welche einzelnen Indikatoren komplexe Merkmale zu operationalisieren sind. Mit der Berechnung der Faktorenanalyse über die einzelnen Indikatorvariablen kann festgestellt werden, ob das komplexe Merkmal ein- oder mehrdimensional ist. Damit sind wichtige Eigenschaften der Faktorenanalyse gekennzeichnet; es handelt sich um ein Verfahren

- der Datenreduktion,
- das heuristische Hypothesen generiert und
- der Überprüfung der Dimensionalität komplexer Merkmale dient (vgl. Bortz 1999, S. 497f.).

„Die Variablen müssen auf dem Intervall- oder Verhältnisskalenniveau quantitativ sein. Kategoriale Daten (wie beispielsweise Religion oder Geburtsland) sind für die Faktorenanalyse nicht geeignet. Daten, für welche die Korrelationskoeffizienten nach Pearson sinnvoll berechnet werden können, eignen sich gewöhnlich für eine

Faktorenanalyse. (…) Die Daten sollten für jedes Variablenpaar in einer bivariaten Normalverteilung vorliegen. Beobachtungen müssen unabhängig sein. Im Modell der Faktorenanalyse ist festgelegt, daß Variablen durch gemeinsame Faktoren (die vom Modell geschätzten Faktoren) und eindeutige Faktoren (die sich nicht zwischen den beobachteten Variablen überschneiden) bestimmt sind. Die errechneten Schätzwerte basieren auf der Annahme, dass alle eindeutigen Faktoren weder miteinander noch mit den gemeinsamen Faktoren korrelieren.“ (SPSS Base Benutzerhandbuch 13.0 2004, S. 488).

Die Faktorenanalyse setzt, wie andere multivariate Analysemethoden auch, intervall- oder verhältnisskalierte Daten voraus, die sich über die Merkmalsträger hinweg normal verteilen. Nach Bühner (2004, S. 159) ist die Normalverteilungsannahme als Voraussetzung für eine Faktorenanalyse von der Methode der Faktorenanalyse selbst abhängig. „Entgegen der weit verbreiteten Meinung, können jedoch unter Verzicht auf Aussagen mit schließendem Charakter, auch Faktorenanalysen mit ordinalskalierten Merkmalen (…) durchgeführt werden.“ (Riedler 1996, S. 205). D.h., die Skalierung der Self-Monitoring-Skala von Warech et al. (1998, S. 460) ist de facto ein ordinalskaliertes Instrument, da eine fünfstufige Skalierung vorliegt. Dennoch werden bei solchen Datenerhebungen Faktorenanalysen durchgeführt, für die allerdings gilt, dass die Ergebnisse ausschließlich auf die Untersuchungsgruppe zu beziehen sind und nicht auf eine dahinter stehende Grundgesamtheit übertragen werden können. Es wird also davon ausgegangen, die Abstufungen der Skalen von 1-5 erfüllen das Kriterium des Intervallskalenniveaus (vgl. Russell 2000, S. 98).

Nach Lind (2006) ist es für die Anwendung parametrischer statistischer Verfahren auch gar nicht notwendig, diese ausschließlich dann anzuwenden, wenn ein entsprechender Normalverteilungstest signifikant bzw. nichtsignifikant ist. So ist die Verwendung von Mittelwerten, Korrelationen und ähnlicher Verfahren der induktiven Statistik zunächst einmal an keine Verteilungsform der Rohwerte gebunden, sondern an die Mess- und Stichprobenfehler. Die Verteilung der Mittelwerte ist von einer hinreichend großen Stichprobe abhängig, womit sie der Annahme des zentralen Grenzwertsatzes folgt. Es besteht zwar kein Konsens, wann eine Stichprobe groß genug ist, damit sie die Bedingungen erfüllt. Aber bei einer Größe von $N = 100$ Versuchspersonen

wird dies durch Lind (2006) als gegeben eingeschätzt, auch wenn es die Untergrenze des statistisch Sinnvollen darstellt. Da die vorliegende Stichprobengröße bei $N = 95$ liegt, kann diese Voraussetzung als erfüllt angesehen werden.

Es ist zunächst notwendig, den eigenen Datensatz bezüglich der Anwendungseigenschaften für eine Faktorenanalyse zu überprüfen, bevor der Kern der Analyse mit der Faktorbildung und -interpretation durchgeführt werden kann. Denn erst nach der Überprüfung der Anwendungsvoraussetzungen kann entschieden werden, ob eine Hauptkomponentenanalyse (Ziel: Datenreduktion über Verhältnisse der Stichprobenkorrelationsmatrix), eine Hauptachsenanalyse (Ziel: Schätzungen von Ladungen bezogen auf eine Grundgesamtheit) oder ob z.B. eine Maximum-Likelihood-Faktorenanalyse (Ziel: Bestimmung der Ursache in der Grundgesamtheit) durchgeführt werden soll bzw. welche Aussage mit den gefunden Faktoren damit überhaupt verbunden werden darf. Der Ablauf der Faktorenanalyse vollzieht sich in mehreren Schritten, die zum einen eindeutig festgelegt sind, zum anderen dem subjektiven Eingriff des Verwenders unterliegen. Eine Auswertung der zugänglichen Literatur hat keine eindeutige oder zwingend notwendige Vorgehensweise in der Durchführung einer Faktorenanalyse erkennen lassen. Aus diesem Grund soll nach Überlegungen der Zweckmäßigkeit und Ausführlichkeit dem Ansatz von Backhaus et al. (1994, S. 262ff.) gefolgt werden:

- Ausgangserhebung
- Erstellung und Standardisierung der Ausgangsdatenmatrix
- Errechnung der Korrelationsmatrix
- Inverse of Korrelationsmatrix
- Bartlett-Test (of Sphericity)
- Anti-Image-Kovarianz-Matrix
- Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
- Anti-Image-Korrelation
- Bestimmung der Kommunalitäten
- Faktorextraktion
- Faktorenrotation

Bei der praktischen Durchführung der Faktorenanalyse wurde das Analyse- und Softwaretool von SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Version 12.0 eingesetzt. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden bei SPSS bezüglich der Faktorenanalyse folgende Einstellungen vorgenommen:

Bei den deskriptiven Statistiken wurde mit der Anfangslösung gearbeitet, die die anfänglichen Kommunalitäten, Eigenwerte und den Prozentwert der erklärten Varianz anzeigt. Darüber hinaus wurde die Korrelationsmatrix mit allen Variablen, die für die Faktorenanalyse angegeben werden, erstellt. Bei der Extraktion der Faktoren wurde in einem ersten Ansatz auf die Methode der Hauptkomponentenanalyse zurückgegriffen, die bei der Interpretation der Faktoren die Frage zulässt, wie sich die auf einen Faktor hochladenden Variablen durch einen Sammelbegriff (Komponente) zusammenfassen lassen.

Das Extrahieren der Faktoren sollte nur die Variablen berücksichtigen, deren Eigenwerte größer als 1 sind. Bei der Faktorenrotation wurde die Varimaxmethode benutzt. Dies ist die gängige orthogonale Rotationsmethode, welche die Anzahl der Variablen mit hohen Ladungen für jeden Faktor minimiert. Die Varimaxrotation eignet sich besonders, da in der vorliegenden Untersuchung, aus theoretischen Gesichtspunkten heraus, nicht mit einem generell übergeordneten Faktor zu rechnen ist. Darüber hinaus wurde die Promaxrotation überprüft, die eine ähnliche Faktorlösung ergibt, wobei die Korrelation der Faktorwerte mit $r = 0$ auf einen nichtbestehenden Zusammenhang der Dimensionen verweist. Die Varimaxrotation als rechtwinklige Rotationsmethode vereinfacht daher statistisch als auch unter inhaltlich-theoretischen Gesichtspunkten die Interpretation der Faktoren beziehungsweise der Komponenten. Bei der Komponentenmatrix wurde die Einstellung gewählt, die alle Koeffizienten mit Absolutwerten größer als 0,2 anzeigt (vgl. Bühl & Zöfel 2005, S. 478).

4.3 Itemkennwerte, Trennschärfe und Schwierigkeit

Für die vorliegende Self-Monitoring-Skala nach Warech et al. (1998, S. 460) wurden für die einzelnen Items folgende Mittelwerte und Standardabweichungen ermittelt:

	N	Mean	Std. Deviation
Item 1	95	2,76	0,942
Item 3	95	2,64	1,02
Item 8	95	2,93	1,003
Item 14	95	3,26	0,97
Item 5	95	2,83	1,117
Item 10	95	2,35	1,06
Item 12	95	2,95	1,085
Item 16	95	2,92	1,127
Item 2	95	3,13	1,054
Item 6	95	2,06	0,769
Item 13	95	2,18	0,945
Item 15	95	2,59	0,881
Item 4	95	2,54	0,987
Item 7	95	2,51	0,933
Item 9	95	2,07	1,034
Item 11	95	2,73	1,143
Valid N (listwise)			

Abbildung 11: Itemkennwerte der Self-Monitoring-Skala.
Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Darstellung ist die „Schwierigkeit“ und die „Trennschärfe“ (vgl. Anhang 9.5) ein wichtiges Kriterium der Itemanalyse bei der Beurteilung und Konstruktion einer Skala. Hier werden alle Items der Skala einer Qualitätskontrolle in deskriptiver Art unterworfen, um später nach der Prüfung der Durchführungsvoraussetzungen der Faktorenanalyse beurteilen zu können, welche ungeeigneten Items zu eliminieren sind. Bei der Itemanalyse sind erstens Items mit einer zu hohen oder auch zu geringen Schwierigkeit ungeeignet. Die Schwierigkeit eines Items entspricht dem Prozentsatz der Befragten, die dem Item zustimmen. Extreme Items, die entweder von nahezu allen Befragten abgelehnt werden oder denen nahezu alle Befragten zustimmen, diskriminieren nicht im Hinblick auf das zu messende theoretische Konstrukt und sind daher vor der Annahme der endgültigen Skala auszusondern.

„Die Trennschärfe bzw. der Trennschärfekoeffizient gibt an, wie gut ein einzelnes Item das Gesamtergebnis eines Tests repräsentiert. Die Trennschärfe (...) ist definiert als die Korrelation der Beantwortung dieses Items mit dem Gesamttestwert.“ (Bortz & Döring 1995, S. 218). Es geht also um die Frage, ob ein Item das dahinter stehende Konstrukt tatsächlich misst. Items, die von Personen mit sehr unterschiedlichen Einstellungen zum Self-Monitoring ähnlich beantwortet werden, sind nicht in der Lage, hinsichtlich der zu messenden latenten Variablen zu diskriminieren - das Item besitzt keine Trennschärfe im Hinblick auf das zu messende theoretische Konstrukt. Trennscharfe Items sind dann solche, bei denen sich die Mittelwerte hochsignifikant unter-

scheiden, d.h. ein Item einer Skala zwischen diesen Gruppen unterscheidet. „Die Trennschärfe, Itemschwierigkeit und Itemstreuung sind nicht völlig unabhängig voneinander zu betrachten, sondern stehen in einer gewissen Abhängigkeit. (…) Die Trennschärfe steht – wie bereits erwähnt – dafür, wie gut ein Item inhaltlich alle anderen Items der Skala widerspiegelt. Der Schwierigkeitsindex gibt an, wie schwer oder leicht ein Item von den Probanden gelöst werden kann und die Streuung, wie sehr sich die Itemantworten der Probanden in Bezug auf ein Item unterscheiden.“ (Bühner 2004, S. 91).

Als ersten Punkt der Dimension „Motivation“ lässt sich die Itemschwierigkeit feststellen, bei der ca. 38 % (Range: 3,26 – 2,35 = 0,91) der theoretisch möglichen Breite der 5-stufigen Antwortskala ausgeschöpft werden und dabei zu einem größeren Teil der rechten Skalenhälfte (trifft nicht zu) zuzuordnen sind (vgl. Bühner 2004, S. 97ff.). Die Itemstreuung bewegt sich in einem Kontinuum zwischen 0,942 und 1,127. Bei der Itemtrennschärfe (vgl. Anhang 9.5) ist auffällig, dass Item 16 („Auf Partys und bei anderen sozialen Veranstaltungen versuche ich nicht, Dinge zu tun oder zu sagen, aufgrund derer andere mich mögen könnten“) eine sehr geringe Trennschärfe von -0,41 aufweist. Diese niedrige Trennschärfe wirkt sich auf die Reliabilität, d.h. die Messgenauigkeit der Skala aus. Das Cronbachs-Alpha ist für die Subskala mit 0,763 angegeben und würde sich bei einer Eliminierung des Items 16 auf 0,825 erhöhen. Die Betrachtung der Trennschärfe mit der Itemschwierigkeit mit Hilfe verschiedener Streudiagramme (vgl. Anhang 9.5) soll hier aufgrund der eher nachgeordneten Bedeutung der statistischen Auswertung für die Gesamtuntersuchung nicht weiter interpretiert werden, sondern lediglich das Augenmerk auf die bedeutsamen Merkmale gerichtet werden.

So ist z.B. das Item 16 der Dimension Motivation durch eine sehr geringe Trennschärfe im Verhältnis zu den anderen Items auffällig. Bei der Schwierigkeitsverteilung gilt es festzuhalten, dass alle Items keine einseitige Verteilung aufweisen, indem mit extremer Schwierigkeit alle eine große Streuung aufweisen. Vielmehr verhält es sich mit der Streuung so, dass sie sich von der Mitte aus gedacht, gleichmäßig 50:50, ober- und unterhalb der Mitte verteilen. Es bestehen daher nicht so genannte Decken- oder Bodeneffekte. D.h. es existieren nicht nur Versuchspersonen, die alle das Merkmal aufweisen oder nicht, sondern das Merkmal variiert zwischen den Merkmalsträgern. Bei der

Betrachtung der Trennschärfe mit der Itemstreuung ist ebenfalls das Item 16 auffällig. Es verfügt bei einer hohen Streuung über eine sehr geringe Trennschärfe. Die Eigenschaften des Items 16 lassen sich derart interpretieren, dass sich die Versuchspersonen auf diesem Item zwar stark unterscheiden, aber leider nicht im Sinne der Erwartung. Das Item 16 steht daher vermutlich nur im geringen Zusammenhang mit den anderen Items. Allgemein kann mit Bühner (2004, S. 97ff.) festgehalten werden, dass geringe Trennschärfen nur dann in Kauf genommen werden sollten, wenn es mit einer extremen Schwierigkeit einhergeht. Für das Item 16 gilt es festzuhalten, dass es im Rahmen der Faktorenanalyse näher betrachtet werden muss, bevor eine endgültige Entscheidung über die Weiterverwendung des Items getroffen wird.

Als ersten Punkt für die Dimension „Fähigkeit“ lässt sich wiederum die Itemschwierigkeit feststellen, bei der ca. 22 % (Range: 3,13 – 2,06 = 1,07) der theoretisch möglichen Breite der 5-stufigen Antwortskala ausgeschöpft werden. Die Items 6, 13, und 9 (trifft ziemlich zu) befinden sich links der Skalenhälfte, die Items 12, 4 und 7 bewegen sich in der Mitte der Skala (trifft im gewissen Maße zu) und die Items 2 und 11 auf der rechten Skalenhälfte (trifft nicht zu). Die Itemstreuung bewegt sich in einem Kontinuum zwischen 0,769 und 1,054. Bei der Itemtrennschärfe (vgl. Anhang 9.5) zeigen die Items 2 („Wenn ich merke, dass eine gewisse Vorstellung über mich, die ich bei anderen zu erwecken versuche, nicht erfolgreich ist, fällt es mir leicht, eine andere Strategie anzuwenden.) und 7 („Es fällt mir nicht leicht, andere davon zu überzeugen, dass ich liebenswert bin.“) eine geringere Trennschärfe von 0,205 und 0,285. Diese niedrige Trennschärfe wirkt sich in der Bestimmung der Reliabilität auf das Item 2 aus. Das Cronbachs-Alpha ist für die Subskala „Fähigkeit“ mit 0,668 angegeben und würde sich bei einer Eliminierung des Items 2 auf 0,678 erhöhen. Bei dem Item 7 hingegen, würde sich das Cronbachs-Alpha auf 0,655 verändern.

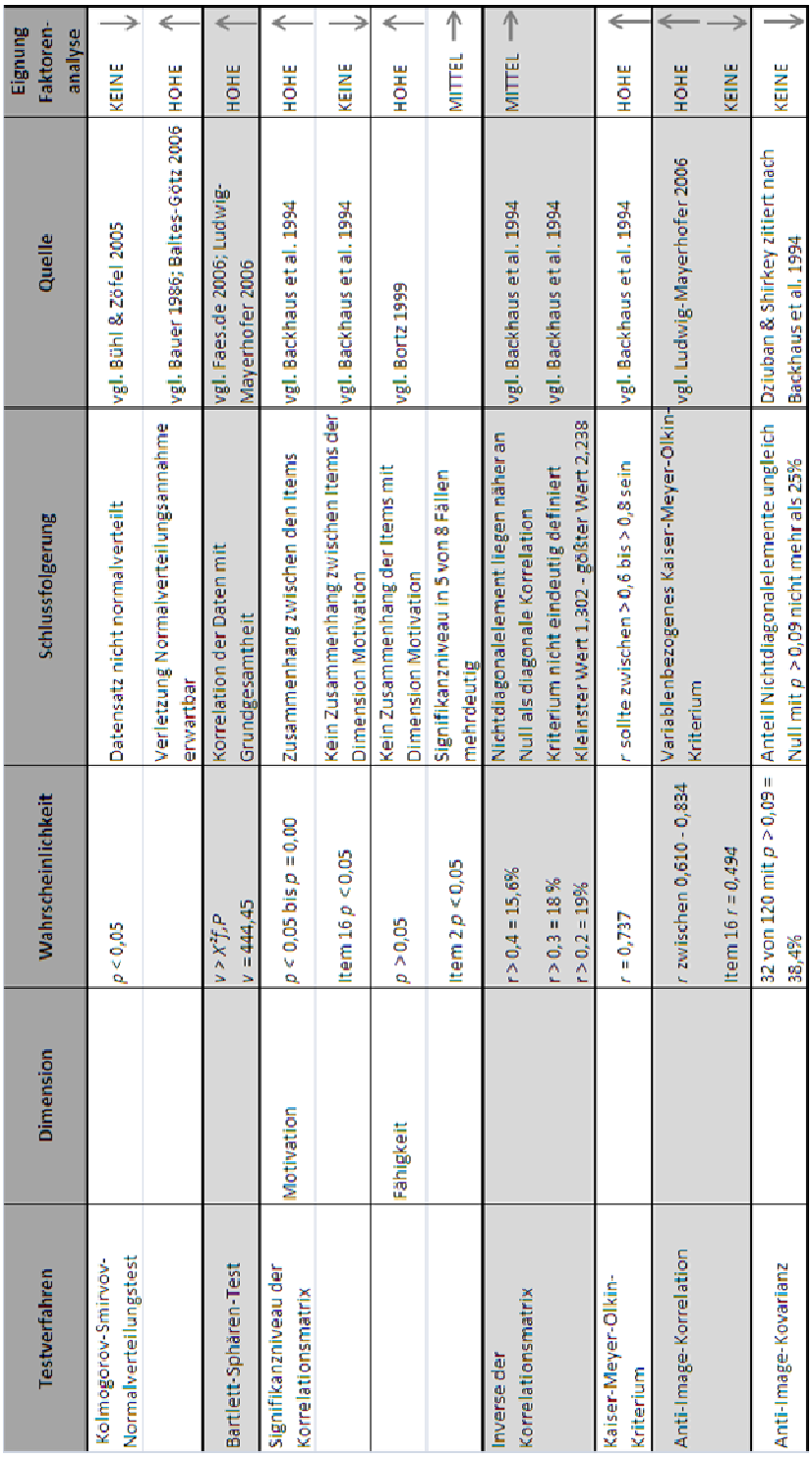
Bei der Betrachtung der Trennschärfe mit der Itemschwierigkeit ist wiederum das Item 2 auffällig, da es die geringste Trennschärfe bei höchster Schwierigkeit aufweist. Bei der Betrachtung der Itemstreuung mit der Schwierigkeit steht es im Widerspruch zu der Aussage, dass Items mit mittlerer Schwierigkeit eine höhere Streuung aufweisen sollten (vgl. Bühner 2004, S. 97ff.), da es bei hoher Schwierigkeit eine große Streuung aufweist. Festzuhalten gilt jedoch, dass alle Items, außer 6, keine einseitige

Verteilung aufweisen (vgl. Anhang 9.5), indem mit extremer Schwierigkeit alle eine große Streuung aufweisen. Vielmehr verhält es sich mit der Streuung so, dass sie sich von der Mitte aus gedacht wiederum, gleichmäßig 50:50, ober- und unterhalb der Mitte verteilen. Es bestehen daher nicht so genannte Decken- oder Bodeneffekte. D.h. es existieren nicht nur Versuchspersonen, die alle das Merkmal aufweisen oder nicht, sondern das Merkmal variiert zwischen den Merkmalsträgern.

Im vorliegenden Beispiel des Zusammenhangs zwischen Trennschärfe und Streuung lässt sich ebenfalls kein positiver Zusammenhang für die Dimension Fähigkeit der Self-Monitoring-Skala feststellen, d.h. die Trennschärfe verändert sich kaum, trotz der sich verändernden Streuung. Der Unterschied zur Dimension Motivation besteht lediglich darin, dass die Trennschärfe für Motivation größere Werte erhält als für die Dimension Fähigkeit.

Das Item 2 zeigt hier, dass es eine vergleichsweise sehr hohe Streuung aufweist und trotzdem eine geringere Trennschärfe vorweist, als die anderen Items. Das Item 6 weist genau das Gegenteil auf. Es verfügt bei einer sehr geringen Streuung über eine hohe Trennschärfe. Die Eigenschaften des Items 2 lassen sich wie das Item 16 der Dimension Motivation interpretieren, dass sich die Versuchspersonen auf diesem Item zwar stärker unterscheiden, aber leider nicht im Sinne der Erwartung. Das Item 2 steht in einem geringeren Zusammenhang mit den anderen Items, als die anderen Items untereinander. Für das Item 6 lässt sich daher das Gegenteil feststellen. Für das Item 2 gilt es im Rahmen der Faktorenanalyse daher zu prüfen, inwiefern es für die weitere Skalenberechnung beibehalten werden soll oder ob es besser zu eliminieren ist. Denn es gilt wiederum die Annahme, dass geringe Trennschärfen ausschließlich dann akzeptiert werden sollten, wenn es mit einer extremen Schwierigkeit einher geht und dies ist für das Item 2 über eine augenscheinliche Feststellung nicht ganz so eindeutig und daher später zu entscheiden.

4.4 Prüfung der Durchführungsvoraussetzung der Faktorenanalyse



Testverfahren	Dimension	Wahrscheinlichkeit	Schlussfolgerung	Quelle	Eignung Faktoren-analyse
Kolmogorov-Smirnov-Normalverteilungstest		$p < 0,05$	Datensatz nicht normalverteilt	vgl. Bühl & Zöfel 2005	KEINE →
			Verletzung Normalverteilungsannahme erwartbar	vgl. Bauer 1986; Baltes-Götz 2006	HOHE ←
Bartlett-Sphären-Test		$v > X^2f,P$ $v = 444,45$	Korrelation der Daten mit Grundgesamtheit	vgl. Faes.de 2006; Ludwig-Mayerhofer 2006	HOHE ←
Signifikanzniveau der Korrelationsmatrix	Motivation	$p < 0,05$ bis $p = 0,00$	Zusammenhang zwischen den Items	vgl. Backhaus et al. 1994	HOHE ←
		Item 16 $p < 0,05$	Kein Zusammenhang zwischen Items der Dimension Motivation	vgl. Backhaus et al. 1994	KEINE →
	Fähigkeit	$p > 0,05$	Kein Zusammenhang der Items mit Dimension Motivation	vgl. Bortz 1999	HOHE ←
		Item 2 $p < 0,05$	Signifikanzniveau in 5 von 8 Fällen mehrdeutig		MITTEL ↑
Inverse der Korrelationsmatrix		$r > 0,4 = 15,6\%$ $r > 0,3 = 18\%$ $r > 0,2 = 19\%$	Nichtdiagonalelement liegen näher an Null als diagonale Korrelation Kriterium nicht eindeutig definiert Kleinster Wert 1,302 - größter Wert 2,238	vgl. Backhaus et al. 1994 vgl. Backhaus et al. 1994	MITTEL ↑
Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium		$r = 0,737$	r sollte zwischen > 0,6 bis > 0,8 sein	vgl. Backhaus et al. 1994	HOHE ←
Anti-Image-Korrelation		r zwischen 0,610 - 0,834 Item 16 $r = 0,494$	Variablenbezogenes Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium	vgl. Ludwig-Mayerhofer 2006	HOHE ← KEINE →
Anti-Image-Kovarianz		32 von 120 mit $p > 0,09$ = 38,4%	Anteil Nichtdiagonalelemente ungleich Null mit $p > 0,09$ nicht mehr als 25%	Dziuban & Shirkey zitiert nach Backhaus et al. 1994	KEINE →

Abbildung 12: Prüfung der Durchführungsvoraussetzung der Faktorenanalyse.
Quelle: Eigene Darstellung.

Insgesamt lässt sich zeigen, dass die Daten zur Self-Monitoring-Skala zur Durchführung einer Faktorenanalyse geeignet sind. So gibt es Hinweise, die eine Eignung zur Faktorenanalyse nahe legen: Signifikanzniveau der Korrelationsmatrix, Bartlett-Test, Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium und Anti-Image-Korrelation. Andere Ergebnisse lassen keine klare Aussage zu oder legen es nahe, die Faktorenanalyse nicht durchzuführen: Kolmogorov-Smirnov-Normalverteilungstest, Inverse der Korrelationsmatrix und Anti-Image-Kovariation. Allerdings stellt Bühner (2004, S. 159) fest: „(Multivariate) Normalverteilung und Intervallskalenniveau sind keine Voraussetzung für die Durchführung einer Faktorenanalyse [Bezogen auf Methode der Hauptkomponentenanalyse, Anm. d. Verf.]. Liegt beides vor, bestehen optimale Bedingungen für die Durchführung einer Faktorenanalyse."

Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass die Eignung der Daten für eine Faktorenanalyse gegeben ist, besonders weil die Kriterien für die Nichteignung bei der Anti-Image-Matrix als unpräzise zu klassifizieren sind. Dennoch wird die Faktorenanalyse nicht als ein strukturprüfendes bzw. hypothesentestendes Verfahren in Form einer konfirmatorischen Faktorenanalyse eingesetzt (vgl. Bortz 1999, S. 507). Es wird vielmehr als hypothesenbildendes Verfahren in Form einer explorativen Faktorenanalyse verstanden, was die Anlage der Untersuchung des Gegenstandes Self-Monitoring als qualitative Forschungsmethode unterstützen soll. Insofern ist die Hauptkomponentenanalyse das gewählte Verfahren, da sie in Anlehnung an Bühner (2004, S. 153) zum einen am Besten für die festgestellten Bedingungen geeignet ist und zum anderen nicht zu den eigentlichen faktoren-analytischen Verfahren zählt: „Sie dient lediglich zur Datenreduktion und Beschreibung der Items." Bei der Durchführung der Hauptkomponentenanalyse wurden gemäß der Analyse der Itemkennwerte und Voraussetzungsprüfung die Items 2 und 16 eliminiert.

4.5 Analyse der faktoriellen Struktur der Self-Monitoring-Skala

Die explorative Hauptkomponentenanalyse gibt Hinweise für die Konstrukt-bildung und über mögliche Facetten der Urteilsdimensionen, was als iterativer Prozess zu verstehen ist. Zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren wird meist gleich die Anzahl der Eigenwerte größer als 1 gesetzt. Dies ist das sogenannte Kaiser–Kriterium. Der Eigenwertverlauf der Hauptkomponentenanalyse (vgl. Anhang 9.5;

9.6) mit allen Items und ohne inhaltliche Faktorenzahlbegrenzung legt zunächst eine vierfaktorielle Lösung der Self-Monitoring-Skala nahe. Eine solche Lösung klärt 61,88 Prozent der Itemgesamtvarianz auf. Der Eigenwertverlauf macht so deutlich, dass Self-Monitoring keiner eindimensionalen Lösung entspricht (vgl. Mielke & Kilian 1990, S. 133). Verschiedene Untersuchungen haben mittels faktoren-analytischer Arbeiten auch gezeigt, dass es sich bei Self-Monitoring um kein homogenes und somit einzigartiges Konstrukt handelt, sondern dass es aus verschiedenen, von einander getrennten Komponenten besteht. Diese einzelnen Sub-skalen erfassen dabei unabhängig voneinander, d.h., für sich selbst, die Ausprägungen von Self-Monitoring.

Im Folgenden werden verschiedene Faktorenlösungen näher betrachtet werden, um die Konstruktexplizierung und die Operationalisierung des Self-Monitoring-Konstruktes nachzuvollziehen. Die Vier- und Dreifaktorenlösung ergeben sich aus der Auswertung des Eigenwertverlaufs und des Screeplots, die Zweifaktorenlösung entspricht der theoretischen Vorannahme nach der Self-Monitoring-Skala von Warech et al. (1998, S. 451). Allerdings könnte bereits hier die Vier-Faktorenlösung verworfen werden, da der Eigenwert von 1,06 nur eine Varianz von 7,6% erklärt, d.h. er genauso viel erklärt, wie ein einzelnes Item. Da er nach Riedler (1996, S. 219) mit dem Eigenwert (<1) aber immer noch additiv die Streuung der Variablen des gesamten Modells erklären kann, soll diese Lösung noch weiter betrachtet werden.

Für die Betrachtung der Faktorenlösungen ist es das Ziel, pro extrahierten Faktor mindestens drei, wenn möglich vier oder fünf Items zu erhalten (vgl. Bühner 2004, S. 157). Die Ladungen der Items werden dabei zwischen > |0.20| und < |0.70| als deutlich markiert verstanden, wobei der Konvention in der praktischen Anwendung von Ladungen ab 0.5 gefolgt werden soll (vgl. Sponsel 2006). Da es keine eindeutigen Kriterien dafür gibt, ab welcher Ladungshöhe eine Parallelladung als bedeutsam angesehen werden kann (vgl. Backhaus et al. 1994, S. 292; Bühner 2004, S. 189ff; Bühl & Zöfel 2005, S. 469), gilt es eine Lösung anzustreben, bei der es in jeder Spalte nur einen hohen Faktor gibt. Die Faktorenladungen innerhalb einer Struktur, also zwischen den Subskalen nach Warech et al. (1998, S. 460), sollten höher als die gegenüber anderen Variablen sein. Eine mittlere Ladung sollte zwischen den Subskalen und der Struktur, zu der sie gehören, erwartet werden

dürfen. Die letzte Entscheidung muss die rotierte Komponentenmatrix sowie deren inhaltliche Interpretierbarkeit ergeben.

Für eine sinnvolle inhaltliche Interpretation der Zuordnung der Items zu einem Faktor gilt es an dieser Stelle die verschiedenen Faktorenlösungen nach den Kommunalitäten und den Parallelladungen entsprechend der oben erarbeiteten Kriterien zu überprüfen und damit festzustellen, welche Items für eine weitere Auswertung geeignet sind, um das Merkmal Self-Monitoring in der Untersuchung zu erfassen. Bei der Betrachtung der rotierten Komponentenmatrix gilt es zunächst einmal auf die Variablen zu achten, deren extrahierte Kommunalität $h^2 < 0{,}5$ ist und somit aus der Betrachtung auszuschließen sind (vgl. Bühner 2004, S. 157). Des Weiteren muss geprüft werden, inwiefern bei den nichteliminierten Items keine Parallelladungen vorkommen (vgl. Anhang 9.5), die eine inhaltliche Interpretation des Faktors erschweren, da es schließlich eine Lösung anzustreben gilt, die eine eindeutige Interpretation der Faktoren zulässt.

	Vierfaktorenlösung		Dreifaktorenlösung		Zweifaktorenlösung	
		Parallelladung in rotierter Komponentenmatrix > 0,30		Parallelladung in rotierter Komponentenmatrix > 0,30		Parallelladung in rotierter Komponentenmatrix > 0,30
Frage/Item 1	0,58	nein	0,55	nein	0,53	nein
Frage/Item 3	0,55	nein	0,45	nein	0,44	nein
Frage/Item 8	0,46	nein	0,35	nein	0,35	nein
Frage/Item 14	0,72	0,362	0,71	nein	0,70	nein
Frage/Item 5	0,70	nein	0,66	nein	0,62	nein
Frage/Item 10	0,45	0,397	0,42	nein	0,41	nein
Frage/Item 12	0,61		0,45	nein	0,45	nein
Frage/Item 6	0,73	nein	0,72	nein	0,34	nein
Frage/Item 13	0,54	nein	0,54	nein	0,44	nein
Frage/Item 15	0,71	nein	0,68	nein	0,34	nein
Frage/Item 4	0,70	0,582	0,68	nein	0,40	nein
Frage/Item 7	0,67	nein	0,63	nein	0,44	nein
Frage/Item 9	0,64	nein	0,40	nein	0,34	nein
Frage/Item 11	0,61	nein	0,35	0,306	0,30	nein

Abbildung 13: Vergleich Ladungen der rotierten Komponentenmatrix und Kommunalitäten der Vier- Drei und Zweifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala.
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Betrachtung der Zweifaktorenlösung lässt deutlich werden, dass keine Parallelladungen zu beobachten sind, wobei allerdings im zweiten Faktor allein fünf Items das Kriterium einer Ladung von $a > 0{,}60$ (vgl. Bortz 1999, S. 534) nicht erfüllen und die Kommunalitäten bis auf bei drei Items unter dem Grenzwert von 0,50 (vgl. Bühner 2004, S. 157) liegen. Die zweifaktorielle Lösung liefert daher keine Anhaltspunkte, welche Items für eine weitere Itemanalyse verwertbar sind. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass diese Faktorenlösung durch ihre heterogene Struktur durch andere konfundierende Persönlichkeitsmerkmale verunreinigt wird (vgl. Yousfi 2003, S. 27). Nach der Auswertung der vier-

faktoriellen Lösung und der dreifaktoriellen Lösung im Hinblick auf Ladung und Kommunalität lohnt es sich, folgende Items beizubehalten:

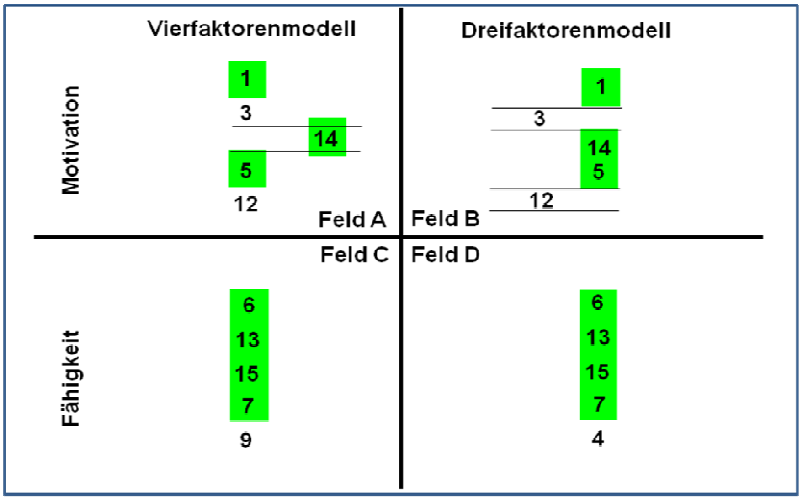


Abbildung 14: Itemselektion nach der rotierten Komponentenmatrix und Kommunalitäten der Vier- und Dreifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala.
Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Dimension Motivation der Self-Monitoring-Skala im Vierfaktorenmodell wird das Item 14 beibehalten, da die Parallelladung a = 0,362 nur geringfügig über dem von Bühner (2004, S. 192) angegebenen Grenzwert von 0,30 liegt und unter den Grenzwerten 0,40 von Bühl & Zöfel (2005, S. 476) sowie unter dem Grenzwert von 0,50 von Backhaus et al. (1994, S. 292) angesiedelt ist. Für die dreifaktorielle Lösung werden die Items 3 und 12 beibehalten, da der Verstoß gegen das Kriterium der Kommunalität $h^2 > 0{,}50$ mit $h^2 = 0{,}44$ und $h^2 = 0{,}45$ nur geringfügig verstoßen wurde. „Da die Faktorenanalyse hier als ein explorativ es Verfahren verstanden wird, sollten mögliche Kriterien, nach denen eine Faktorladung als bedeutsam und damit als interpretationswürdig anzusehen ist, nicht allzu rigide gehandhabt werden.“ (Bortz 1999, S. 534).

Auf diese Weise ist es möglich aus beiden Faktorlösungen fünf Items zu erhalten, die nun weiter betrachtet werden können. Für die Dimension Fähigkeit der Self-Monitoring-Skala wurde für die Vierfaktorenlösung zu dem Item 2 lediglich das Item 4 eliminiert, so dass hier sechs Items zur Verfügung stehen. Für das Dreifaktorenmodell werden weiterhin die Items 6, 13, 15, 4 und 7 betrachtet. Damit liegen zwei Alternativen der Itemselektion vor, die aus je fünf Items der ursprünglich 8 Items der Dimension Motivation bestehen und aus sechs bzw. sieben Items der Dimension Fähigkeit. Diese zwei Alternativen werden daher in einer vergleichenden

Analyse gegeneinander abgewogen, wobei es das Ziel ist, daraus eine faktorielle Struktur abzuleiten, die mit Hilfe des theoretischen Ansatzes von Warech et al. (1998, S. 451) Rückschlüsse auf die Konzeption von Self-Monitoring zulässt. Aufgrund der durchgeführten Itemselektion ist zu vermuten, dass sich zwei Faktoren extrahieren lassen, die als neues Faktorenmodell die entsprechenden Kommunalitäten aufweisen, da eine Homogenisierung der Indikatoren zu vermuten ist (vgl. Fiedler 2006, S. 64f.).

Aus der oben dargestellten Itemselektion (vgl. Abbildung 14) der Drei- und Vierfaktorenlösung lassen sich folgende Möglichkeiten der Itemkombination für die nächste Iteration der Hauptkomponentenanalyse zur Faktorextraktion zusammenstellen. Für diese Itemzusammenstellung wurden zunächst die Itemkennwerte sowie die Reliabilität(en) ermittelt. Die grau unterlegten Felder beinhalten Variablen, deren Cronbachs-Alpha dazu führt, dass bei einer Selektion des Items das Gesamtalpha besser wird. Die gelb unterlegten Felder stellen die Itemzusammenstellung dar, bei der in den verschiedenen Faktorenlösungen gleiche Items vorliegen.

	Reliabilität Cronbachs-Alpha	Felder	Items					
1	0,741	A	1	3	5	12		
2	0,805	A/B	1	3	14	5	12	
3	0,806	B	1	14	5			
4	0,573	C	6	13	15	7	9	10
5	0,616	D	6	13	15	4	7	
6	0,597	D/C	6	13	15	7		
7	0,705	D/C	6	13	15			

Abbildung 15: Itemzusammenstellung nach der Itemselektion.
Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Dimension 1 führt die Itemanalyse dazu, dass die Items 1, 3, 14 und 5 nach Bortz (1999, S. 534) das Kriterium von vier Items pro Faktor erfüllen, wobei die Reliabilität für alle vier Items bei r = 0,809 liegt. Das Item 12 wurde eliminiert, da es die Gesamtreliabilität verschlechtert. Für die Dimension 2 ist das Analyseergebnis zunächst ambivalent, da die Items 6, 13 und 15 die beste Reliabilität erreichen. Allerdings erfüllen diese drei Items nicht die Anforderung von mindestens vier Items pro Faktor (vgl. Bortz 1999, S. 534). Aus diesem Grund wird zunächst die Itemreihe 6, 13, 15, 4 und 7 weiter betrachtet, da die Reliabilität von Alpha immer noch über 0,60 liegt und für die Faktorbildung auf diese Weise fünf Items zur Verfügung stehen. Wenngleich Reliabilitätswerte von > 0,70 wünschenswert wären

(vgl. Bortz 1999, S. 534). Die Betrachtung der Faktorladungen sowie der extrahierten Kommunalitäten muss dann einen weiteren Aufschluss über die zu verwendenden Items liefern.

Bei der erneuten Prüfung der Durchführungsvoraussetzung der Faktorenanalyse nach Backhaus et al. (1994, S. 262ff.) kann als Fazit insgesamt festgestellt werden, dass eine Eignung zur Faktorenanalyse durch das Signifikanzniveau der Korrelationsmatrix, Bartlett-Test, Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium und die Anti-Image-Korrelations-Matrix in diesem neuen Ansatz gegeben ist. Andere Ergebnisse lassen keine klare Aussage und Schlussfolgerung zu: Inverse der Korrelationsmatrix und Anti-Image-Kovarianz-Matrix. Die Items 4 und 7 lassen in diesem Zusammenhang erkennen, dass sie nicht geeignet sind. Bei einer erneuten Hauptkomponentenanalyse wird dies bei der Betrachtung der erreichten Kommunalitäten auch deutlich, da bei diesen Items Kommunalitäten von $h^2 < 0{,}50$ vorliegen:

Communalities

	Initial	Extraction
Frage/Item 1	1,000	,636
Frage/Item 3	1,000	,545
Frage/Item 14	1,000	,642
Frage/Item 5	1,000	,736
Frage/Item 6	1,000	,483
Frage/Item 13	1,000	,647
Frage/Item 15	1,000	,478
Frage/Item 4	1,000	,235
Frage/Item 7	1,000	,312

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
Frage/Item 1	1,000	,665
Frage/Item 3	1,000	,508
Frage/Item 14	1,000	,650
Frage/Item 5	1,000	,767
Frage/Item 6	1,000	,669
Frage/Item 13	1,000	,592
Frage/Item 15	1,000	,639

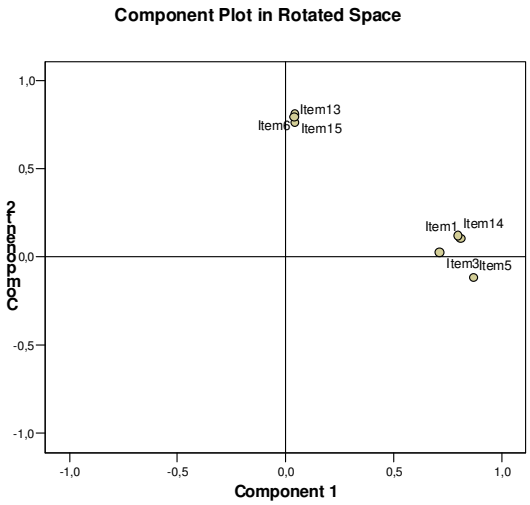
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Abbildung 16: Kommunalitäten der selektierten Items mit/ohne Item 4 und 7.
Quelle: Eigene Darstellung.

Über die ermittelten Kommunalitäten hinaus, ist in beiden Lösungen der Eigenwertverlauf sowie der Anteil der aufgeklärten Varianz zu vergleichen. Bei der Lösung mit den Items 4 und 7 sind drei Eigenwerte > 1. Dies bestätigt auch der Screeplot mit dem dazugehörigen Eigenwertverlauf. Die Dreifaktorenlösung ist allerdings zu verwerfen, da die Gesamtzahl der Items pro Faktor zu gering wäre. Bei der Begrenzung der Hauptkomponentenanalyse mit diesen Items auf zwei Faktoren, wird eine Varianz von 52,37% aufgeklärt (vgl. Anhang 9.5). Durch die Elimination der Items 4 und 7 ist eine erhebliche Verbesserung der Werte zu beobachten. Die Kommunalitäten aller Items sind größer als $h^2 > 0{,}50$. Der Anteil der aufgeklärten Varianz beträgt in diesem Ansatz der Zweifaktorenlösung 64,15%. Der

Eigenwertverlauf unterstützt die Annahme der zwei Faktoren (vgl. Anhang 9.6). Insgesamt liegen eindeutig interpretierbare Faktorladungen auf den jeweiligen Faktoren vor, ohne dass zusätzlich Parallelladungen entstanden sind, womit die Interpretation der Variablenzugehörigkeit zu den Faktoren erleichtert wird. Damit ist zwar nicht das Kriterium von vier Items pro Dimension erfüllt wie es Bortz (1999, S. 534) vorschlägt, jedoch kann in Anlehnung an Bühner (2004, S. 157) die Forderung erfüllt werden, dass mindestens drei Items pro Dimension als Minimalforderung gewährleistet sein sollten.

Als Fazit kann für die Übernahme der Faktorenstruktur festgehalten werden: Bei der Bestimmung der Faktoren ist unter Anwendung der statistischen Kriterien eine Dreifaktorenlösung verworfen worden. Für die Bestimmung der Zweifaktorenlösung mit den übriggebliebenen Items entsteht ein grundsätzlicher Konflikt hinsichtlich der Bewertung des Kriterium der Anzahl der Items, die mit drei Items nach Bortz (1999, S. 534) zu wenig, nach Bühner (2004, S. 157) aber befriedigend ist und dem Kriterium der Reliabilität und Kommunalität Rechnung trägt. Unter Hinzunahme von zwei Items für den Faktor 2 wäre die Reliabilität von 0,616 gerade noch akzeptabel, aber die Kommunalität mit < 0,5 nicht mehr ausreichend. Aus diesem Grund soll die Lösung mit zwei Faktoren, Faktor 1 mit 4 Items und Faktor 2 mit 3 Items bevorzugt werden, da es zum einem nicht um eine statistische Weiterverwertung der Faktorenlösung geht und zum anderen eine aufschlussreiche Datenreduktion über das Self-Monitoring-Konstrukt in militärischen Organisationen vorliegt, so dass eine Erkundung, Dimensionierung und Interpretation im Zusammenhang mit den qualitativen Daten möglich ist, womit im Ergebnis ein entscheidungsbezogenes Wissen vorliegt. Darüberhinaus liegt eine Reliabilität vor, die für den Faktor 1 bei r = 0,809 und Faktor 2 mit r = 0.705 als sehr verdienstvoll einzuschätzen sind.



Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Frage/Item 5	,868	-,113
Frage/Item 1	,808	,110
Frage/Item 14	,797	,123
Frage/Item 3	,712	,031
Frage/Item 6	,041	,817
Frage/Item 15	,038	,799
Frage/Item 13	,040	,768

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Abbildung 17: Streudiagram und Rotierte Komponentenmatrix der endgültigen Faktorlösung. Quelle: Eigene Darstellung.

Für die inhaltliche Interpretation ergibt sich für die Faktorenlösung folgendes Bild der Itemzugehörigkeit (vgl. Abbildung 18). Die weißen Felder stellen die Items dar, die in der Ursprungsfassung der Self-Monitoring-Skala nach Warech et al. (1998, S. 460) der Dimension Fähigkeit angehörten und die grau unterlegten Felder spiegeln die Dimension Motivation wider.

Faktoren für Faktorenanalyse der endgültigen Faktorlösung		
Faktor 1	5	Die Eindrücke, welche andere von mir haben, zu kontrollieren, ist nicht besonders wichtig für mich.
	1	Ich bin hochmotivert, das Bild, welches sich andere von mir machen, unter Kontrolle zu haben.
	14	Ich versuche meistens, die Eindrücke, die andere von mir haben zu beeinflussen.
	3	Ich denke, dass es viele gute Gründe gibt, zu kontrollieren wie andere mich sehen.
Faktor 2	6	Ich habe die Fähigkeit, in gewissen Situationen mein Verhalten zu ändern, wenn ich merke, dass dies nötig ist.
Fähigkeit	15	Ich habe festgestellt, dass ich mein Verhalten in jeder Situation, in welcher ich mich befinde, den Anforderungen anpassen kann.
	13	Wenn ich einmal erkannt habe, was in einer gewissen Situation vonnöten ist, fällt es mir leicht, mein Verhalten entsprechend einzustellen.
Nach Itemanalsyse fallen folgende Items aus der Betrachtung:		
Eliminierte Items	2	Wenn ich merke, dass eine gewisse Vorstellung über mich, die ich bei anderen zu erwecken versuche, nicht erfolgreich ist, fällt es mir leicht, eine andere Strategie anzuwenden.
	4	Selbst wenn es zu meinem Vorteil wäre, fällt es mir schwer ein positives Image zu verkaufen.
	7	Es fällt mir nicht leicht, andere davon zu überzeugen, dass ich liebenswert bin.
	8	In der sozialen Interaktion ist es eines meiner Ziele, andere dahingehend zu beeinflussen, dass sie von mir einen ganz bestimmten Eindruck haben.
	9	Ich fühle mich etwas verunsichert in Gesellschaft und bin nicht als so positiv zu erkennen wie ich erkannt sein wollte.
	10	Ich bringe andere niemals dazu, von mir einen bestimmten Eindruck zu haben.
	11	Es fällt mir schwer, mein Verhalten zu verändern, um gewissen Menschen zu gefallen oder in bestimmten Situationen gut anzukommen.
	12	Ich versuche nicht, die Eindrücke, die andere von mir haben zu beeinflussen, wenn ich sie das erste Mal treffe.
	16	Auf Partys und bei anderen sozialen Veranstaltungen versuche ich nicht, Dinge zu tun oder zu sagen, aufgrund derer andere mich mögen könnten.

Abbildung 18: Items der Faktorlösung und eliminierte Items der endgültigen Faktorlösung. Quelle: Eigene Darstellung.

4.6 Formative Konzeptionalisierung von Self-Monitoring

Im Mittelpunkt des folgenden Abschnitts stehen die Beschreibung und die Interpretation des im Rahmen der statistischen Prüfung der wissenschaftlichen Hypothesen erhaltenen Aussagegehalts für die vorliegende Untersuchung. Dem vorangehenden Kapitel der Beschreibung der Vorgehensweise unter Berücksichtigung der identifizierten statistischen Prüfkriterien kommt dabei für das Verständnis der Interpretation eine entscheidende Bedeutung zu, da es aufgrund einer fehlenden Konstruktvalidität nicht darauf hinausläuft festzustellen, dass mit dem vorliegenden Ergebnis Self-Monitoring in einer militärischen Organisation gemessen werden kann. Es geht vielmehr darum zu identifizieren, welche Konsequenzen das

Ergebnis für das Verständnis von Self-Monitoring in Organisationen sowie dessen pädagogischer Entwicklung hat.

Ein besonderes Augenmerk soll zunächst auf die Gültigkeit des gefundenen Ergebnisses gerichtet werden. Dazu zählt die zentrale Frage, ob das Instrument misst, was es vorgibt zu messen. Die Validitätsform, die sich direkt mit der Validierung der Umsetzung des theoretischen Konstruktes in die Realität beschäftigt, ist die Konstruktvalidität bzw. interne Validität. Sie misst den Grad der Übereinstimmung zwischen den Konstrukten und ihren Messungen, also mit dem Ausschluss möglicher Alternativerklärungen (vgl. Bortz 1999, S. 9). Allerdings kann eine Datenerhebung allein, nicht die Konstruktvalidität bestimmen. Ihre Bestimmung ist vielmehr ein fortwährender Prozess von Untersuchungen und Entwicklungen. Eine verbreitete Methode ist die „Multitrait-Multimethod“ (MTMM) von Campbell & Fiske (1959 zitiert nach Hüttner & Schwarting 199, S. 534). Sie dient dem Nachweis von Diskriminanz- und Konvergenzvalidität und wird als eine der wesentlichen Methoden zur Messung von Validität bezeichnet. Die Konvergenzvalidität beschreibt die Übereinstimmung eines Konstruktes mit verschiedenen Messinstrumenten, die Diskriminanzvalidität den Grad, in denen andere Konstrukte bei der Messung ausgeschlossen sind (vgl. Hüttner & Schwarting 1997, S. 530).

Aufgrund der Nichtreplizierbarkeit der Self-Monitoring-Skala nach Warech et al. (1998, S. 460) kann davon ausgegangen werden, dass Self-Monitoring mit Hilfe dieser Skala in der Bundeswehr nicht gemessen werden kann. Die Items der Ursprungsskala, wie die inhaltliche Interpretation noch zeigen wird, verweisen offensichtlich auf Situationen, die durch Führungskräfte in der Organisation Bundeswehr nicht die Erwartung an ein Ereignis klar bestimmen: Personen haben nicht dieselben Ziele, verschiedene Erwartungen oder mentale Modelle, was es erschwert, ein so schwieriges theoretisches und skalierungstechnisches Phänomen wie Self-Monitoring in einem spezifischen Kontext zu erfassen. Durch die Komplexität des Phänomens kann nach Jacobs (2007) vermutet werden, dass sich die Versuchspersonen in zu vielen Aspekten unterscheiden, so dass die eigentlichen Ursachen oder Folgen eines Merkmals im verwandten Operationalisierungsversuch verborgen bleiben. Und da Self-Monitoring im Kontext von Organisationen für Führungskräfte unzureichend expliziert ist (vgl. Kapitel 2), besteht die Vermutung, dass eine

Messung so lange nicht erfolgreich sein wird, solange die spezifische Leistung des Merkmals für die Führungskräfte nicht spezifiziert ist.

So kann mit dem gefundenen Ergebnis der Faktorenlösung festgestellt werden, dass keine tatsächliche Konstruktvalidität im Sinne der Ursprungsskala vorliegt, da sich die Dimension in den untersuchten Merkmalen (Items) zu stark unterscheiden. Damit kann vermutet werden, dass die zur Validierung verwendete Hypothese als Kerntheorie einen Bereich erfasst bzw. ausschließt, der bisher nicht im Konstrukt berücksichtigt ist. Sachlogische Erwägungen führen gleichzeitig dazu, dass aufgrund des jeweils speziellen Zugangs zur Messung von Self-Monitoring keine Konstruktvalidität angenommen werden kann, da keine faktorielle Validität im Sinne der ursprünglichen Faktorstruktur vorliegt (vgl. Lienert & Raatz 1994, S. 227). Denn die Formulierung der Items lässt vermuten, dass abstrahierende Selbstbeurteilungen im Zusammenhang mit konkreten Führungssituationen und Verhaltensweisen inkonsistent über die Merkmalsträger verteilt sind. Im Ergebnis folgt daraus, dass in Ermangelung einer validen Operationalisierung gegenwärtig auch keine statistisch abgesicherte operationale Definition möglich ist (vgl. Lienert & Raatz 1994, S. 226). Damit entsteht die Frage, ob Self-Monitoring überhaupt als stabiles Personenmerkmal im Kontext von Organisationen zu verstehen und zu erfassen ist, oder ob es sich hier nicht eher um die Bewältigung beruflicher Situationen und die Erfüllung von Rollen handelt?

In der vorliegenden Untersuchung wird im Sinne dieses Ansatzes keine weitere Analyse der Konstruktvalidität dargestellt, da es in der Untersuchung nicht darum geht, Self-Monitoring messen zu wollen, sondern darum, die Facetten zu erfassen. Nach einem Stufenmodell von Jacobs (2007) ist auch keine weitere statistische Validitätsbestimmung nötig, da eine gemessene Konstruktvalidität die Basis für die weitere Bestimmung einer internen, statistischen und externen Validität darstellt. Das gilt insbesondere dann, wenn die Skala bzw. das Instrument das eigentliche Merkmal im Sinne der klassischen Testtheorie durch systematische Messfehler aufgrund der Modellannahmen nicht erfassen und realisieren kann.

Führt eine Faktorenanalyse demnach zu einer Ablehnung des Modells, stellt sich die Frage, wie mit diesem Befund weiter zu verfahren ist. Nach Hildebrandt & Temme (2006, S. 13) besteht nun die Möglichkeit, dass in einem schrittweisen Prozess die Indikatoren eliminiert werden, so wie es hier vollzogen wurde. Damit

liegt dann ein Ergebnis vor, was am Kriterium der internen Konsistenz orientiert, zu Lasten der ursprünglich vermuteten Inhaltsvalidität gehen kann und im vorliegenden Fall dazu führt. „Wird die repräsentative Abdeckung der inhaltlichen Domäne des Konstruktes nicht mehr erreicht, sollte dass Modell neu konzipiert werden.“ (Hildebrandt & Temme 2006, S. 13).

Da die ursprüngliche Skalenkonstruktion als ein formativ konzeptualisiertes Konstrukt zu verstehen ist, bei der jedes Item nur einen bestimmten Teil des Konstruktes repräsentiert und daher erst die Gesamtheit der Items das Konstrukt erfasst, sind auch einzelnen Items nicht austauschbar. Da in der vorliegenden Studie viele Items eliminiert wurden, ist davon auszugehen, dass die Skala einer substanziellen Veränderung unterworfen ist. Dies erzeugt im Sinne des qualitativen Ansatzes aus Sicht des Autors nun nicht die Notwendigkeit für weitere Korrelationen mit weiteren Variablen. Vielmehr führt das Ergebnis zu einer interpretativen Arbeit, bei der untersucht wird, welche formativen Facetten das jetzt vorliegende Konstrukt beschreiben, damit es konzeptionell berücksichtigt werden kann.

Über diese Vorgehensweise kann das Problem der konzeptionellen Definition und Abgrenzung des Merkmals Self-Monitoring zu bisherigen Ansätzen für die Führungskräfte in der Bundeswehr erreicht werden. Ein Theorietest im Sinne eines statistischen Theoriekonstruktionsprozesses wäre erst ein viel späterer Schritt und steht nicht im Mittelpunkt des Forschungsinteresses der Arbeit. In Anlehnung an Hildebrandt & Temme (2006, S. 21) ist für diese Vorgehensweise eine zentrale Begründung darin zu sehen, dass über die Eliminierung der Indikatoren hinaus, im qualitativen Ansatz geprüft werden kann, welche systematischen Einflüsse aufgrund der Konzeptionalisierung des Merkmals Self-Monitoring für die Nichtreplizierbarkeit vorliegen.

Mit dieser Einschätzung ist das Problem der inhaltlichen Validität angesprochen, da es nun darum geht zu prüfen, welche Bereiche für ein Messmodell berücksichtigt werden müssten. In diesem Ansatz liegt dann eine Verbindung einer faktorenanalytischen Konzeptbildung mit einer qualitativ-kriteriumsorientierten Konzeptbildung vor. Verschiedene Vorgehensweisen schließen sich hier nicht aus, sondern können im Entwicklungsprozess kombiniert werden (vgl. Mohiyeddini 2007, S. 16ff.). Dies liegt nicht zuletzt daran, dass allein die Wahl der faktoriellen Schätzmethode, der Rotationsmethode sowie des Abbruchkriteriums über die

Dimensionen eines Modells entscheiden und somit nicht die eine Faktorenlösung zu erwarten ist.

Faktisch liegt im gefundenen Faktorenmodell eine Einfachstruktur vor, bei der die Items der beiden neuen Faktoren psychometrisch mit sehr guten Kennwerten faktorisieren und damit reliable Skalen vorliegen. Damit ist eine sinnvolle Struktur gegeben, bei der eindeutige Faktorladungen zu beobachten sind. Die Verdichtung der Indikatoren im Rahmen der exploratorischen Faktorenanalyse lässt hier Rückschlüsse auf die Konvergenz- und Diskriminanzvalidität der neuen Faktorlösung durch die verwandten Beurteilungskriterien zu (vgl. Homburg & Giering 1996, S. 8). Auf diese Weise ist ein interpretativer Ansatz gegeben, der die Konzeptionalisierung von Self-Monitoring weiterführt und gleichzeitig eine Entscheidungshilfe für die angestrebte pädagogische Intervention darstellt. Diese entwickelte Faktorisierung als exploratorisch abgeleitete Struktur, kann nach Fiedler (2006, S. 78) dazu dienen, das Konzept mit Strukturgleichungsmodellen in weiteren Untersuchungen zu spezifizieren oder aber die entwickelten Strukturen umfassender zu analysieren und neu aufzustellen, bevor ein konfirmatorischer Arbeitsschritt angewandt wird.

4.7 Ergebnisdarstellung Faktor 1: Kontrollmotivation zur Eindrucksbildung

Self-Monitoring erfasst das Maß, in dem Menschen ihre öffentliche Darstellung des Selbst, die sie in sozialen Situationen und Beziehungen tätigen, beobachten, regulieren und letzten Endes kontrollieren (vgl. Snyder 1987, S. 4f.). Das Konstrukt zielt dabei auf die interpersonellen Fähigkeiten in interpersonalen Situationen ab (vgl. Moser et al. 1996, S. 269). Das Konstrukt ist demnach dreigeteilt: Es beinhaltet die Suche nach sozialen Hinweisreizen, der Informationsverarbeitung und die Tendenz sich situationsangemessen, also variabel, zu verhalten. Dabei wurde im Theorieteil der Arbeit herausgearbeitet, dass Self-Monitoring in Organisationen zu einem gewissermaßen motivationalen Dilemma führt (vgl. Abbildung 19), da die Führungskräfte immer zwischen den Zielen der organisationalen Zwecksetzung und den individuellen Bedürfnissen ihrer Mitglieder entscheiden müssen:

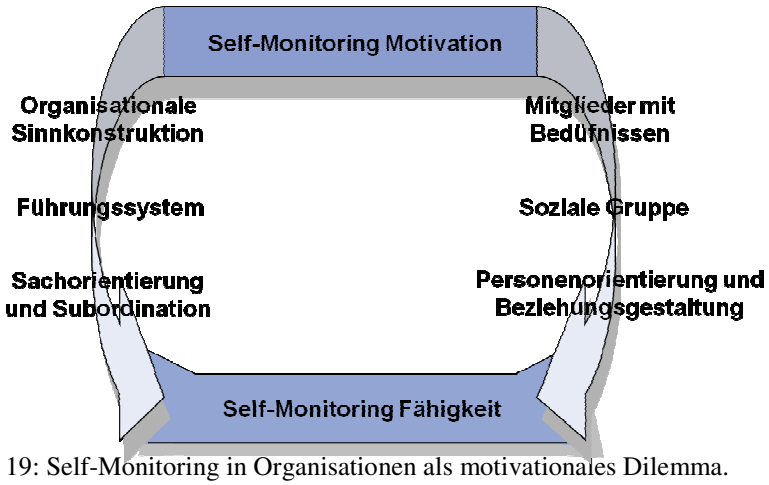


Abbildung 19: Self-Monitoring in Organisationen als motivationales Dilemma.
Quelle: Eigene Darstellung.

Im Sinne der Überprüfung der beiden Hypothesenkomplexe, wurden über die methodische Durchführung der Itemselektion an Hand identifizierter statistischer Prüfkriterien die Faktoren ermittelt, welche im Sinne der wissenschaftlichen Hypothesen Rückschlüsse auf die Zusammenhänge von Self-Monitoring in der Bundeswehr zulassen. Da die Ergebnisse bereits deskriptiv in der Beschreibung der Vorgehensweise in den vorangegangenen Kapiteln vorliegen, soll an dieser Stelle die Interpretation der gefundenen Ergebnisse stattfinden. Die Fülle des erhaltenen Ergebnisses erlaubt zwar eine Interpretation, jedoch keine eindeutige Bewertung und Erklärung, da die Möglichkeit der Bestimmung signifikanter Effekte nicht vorliegt. Vielmehr sollen vor dem Hintergrund der theoretischen Vorarbeit und den Erkenntnissen aus den qualitativen Interviews, die Ergebnisse auf Plausibilität geprüft werden.

Die Erkenntnisse der qualitativen Ergebnisse und des Theorieteils dienen dabei als Entscheidungsgrundlage über die Übernahmeelemente aus den quantitativen Ergebnissen. Bortz & Döring (1995, S. 365) verweisen darauf, dass gerade die Deutungen nicht-signifikanter Ergebnisse zwar keine Verifikation einer wissenschaftlichen Hypothese zulassen, aber doch eine Falsifikation möglich ist. Es gilt nun im Einzelnen zu prüfen, welche der generellen Interpretationsmöglichkeiten für die in den jeweiligen Hypothesen formulierten Beziehungen am sinnvollsten erscheint. Hierbei sind bestimmte Deutungsvarianten in Folge logischer Schlüsse und Zusatzinformationen im Sinne des dynamisch-interpretativen Paradigmas auszuschließen (vgl. Asendorpf 1999, S. 83ff.).

Für eine Annäherung an die Interpretation der gefundenen Faktorstruktur bot sich eine induktive Vorgehensweise (vgl. Minto 2005, S. 80f.) an, wonach die übriggebliebenen Items der Faktorenanalyse in Paarvergleichen auf Gemeinsamkeiten hin überprüft wurden, um aus den speziellen Aussagen das Gemeinsame darin enthaltene herauszufiltern. Für diesen Schritt wurden zunächst Mittelwertsvergleiche für die beiden Faktoren durchgeführt, wonach geprüft wurde, ob sich die Items der extrahierten Faktoren auf einem Signifikanzniveau von $p = 0{,}05$ unterscheiden.

Hierfür wurde zunächst eine Überprüfung durchgeführt, in welche Richtung die Items des Faktor 1 überhaupt eine Aussage zulassen (Analyse – Descriptive Statistics – Frequencies). Für den Faktor 1 gilt, dass sowohl die Items als auch der Faktorwert im Modus und im Mittelwert > 2,5 auf einer Skalenbreite von 1-5 liegen. Mit Hilfe eines t-Test wurde dann geprüft, ob sich die Mittelwerte signifikant voneinander unterscheiden (Analyze – Compare Means – Paired Samples t-test). Dafür wurde jedes Item mit jedem Item des Faktors verglichen. Der Mittelwert des Items 14 liegt dabei mit 3,26 signifikant ($p = 0{,}000$) unter den Mittelwerten der Items 1 (2,72), 3 (2,64) und 5 (2,83). D.h., das Item 14 „trifft gewisser maßen“ weniger zu. Dies gilt es in einem Paarvergleich inhaltlich zu interpretieren. Die Abbildung 20 verdeutlicht die Möglichkeit verschiedener Paarvergleiche mit dem Ziel, eine übergeordnete Kategorie für die Faktorbeschreibung zu finden.

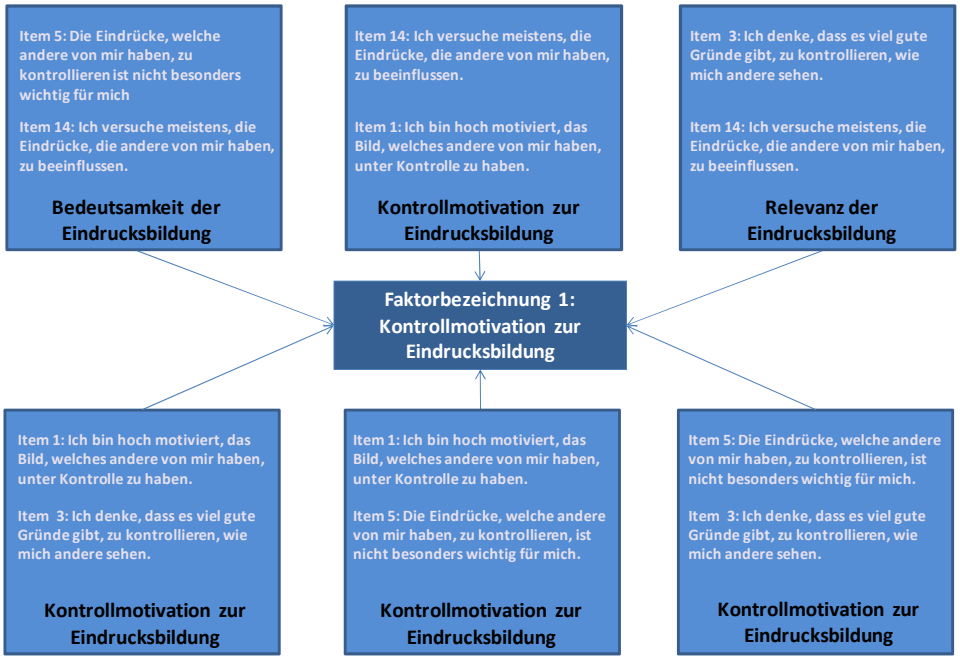

Item 5: Die Eindrücke, welche andere von mir haben, zu kontrollieren ist nicht besonders wichtig für mich
Item 14: Ich versuche meistens, die Eindrücke, die andere von mir haben, zu beeinflussen.
Bedeutsamkeit der Eindrucksbildung
Item 14: Ich versuche meistens, die Eindrücke, die andere von mir haben, zu beeinflussen.
Item 1: Ich bin hoch motiviert, das Bild, welches andere von mir haben, unter Kontrolle zu haben.
Kontrollmotivation zur Eindrucksbildung
Item 3: Ich denke, dass es viel gute Gründe gibt, zu kontrollieren, wie mich andere sehen.
Item 14: Ich versuche meistens, die Eindrücke, die andere von mir haben, zu beeinflussen.
Relevanz der Eindrucksbildung
Faktorbezeichnung 1: Kontrollmotivation zur Eindrucksbildung
Item 1: Ich bin hoch motiviert, das Bild, welches andere von mir haben, unter Kontrolle zu haben.
Item 3: Ich denke, dass es viel gute Gründe gibt, zu kontrollieren, wie mich andere sehen.
Kontrollmotivation zur Eindrucksbildung
Item 1: Ich bin hoch motiviert, das Bild, welches andere von mir haben, unter Kontrolle zu haben.
Item 5: Die Eindrücke, welche andere von mir haben, zu kontrollieren, ist nicht besonders wichtig für mich.
Kontrollmotivation zur Eindrucksbildung
Item 5: Die Eindrücke, welche andere von mir haben, zu kontrollieren, ist nicht besonders wichtig für mich.
Item 3: Ich denke, dass es viel gute Gründe gibt, zu kontrollieren, wie mich andere sehen.
Kontrollmotivation zur Eindrucksbildung

Abbildung 20: Induktive Faktorinterpretation des Faktor 1.
Quelle: Eigene Darstellung.

Den Items liegt offensichtlich der Aspekt der „Kontrolle“ als zentrale Gemeinsamkeit zu Grunde. Einerseits bezieht es sich auf das Bild, was der Selbsteinschätzer präsentiert, andererseits bezieht sich das Item 3 darauf, wie das soziale Gegenüber den Selbsteinschätzer sieht. Der Aspekt „hochmotiviert“ verweist auf eine generelle Einstellung, der Aspekt „ich denke“ auf einen reflexiven Charakter. Die „guten Gründe“ lassen allerdings noch keinen Rückschluss darüber zu, was die guten Gründe sind und ab welchem Niveau diese Gründe handlungsrelevant sind. Das Verständnis der eigenen Führungsrolle ist dabei sehr bedeutsam: „Als militärischer Vorgesetzter ist nie etwas komplett gelöst. Aus dieser Rolle - militärischer Vorgesetzter - kommt man nie raus.“ (II-2, 15/122). So wird in den Interviews immer wieder deutlich, dass z.B. in der Kategorie „Ursachen für Self-Monitoring“ der qualitativen Datenauswertung verschiedene „Ungünstige situative Bedingungen“, „Soziale Bedingungen“ oder „Situative Rückkopplungen“ einen maßgeblichen Einfluss darauf haben, wann die guten Gründe zum tragen kommen. Der Aspekt der Bewertung einer Situation hinsichtlich der je individuellen Führungsrollen kommt so zum Ausdruck. Die zentrale Gemeinsamkeit der Items liegt hier in der Eindrucksbildung beim sozialen Gegenüber. Der zentrale Unterschied lässt sich dagegen in der Bewertung der Notwendigkeit aufgrund von Denkprozessen finden, der dem Versuch des tatsächlichen Bemühens um Eindrucksbildung gegenübersteht.

Allen vier Items ist die Gerichtetheit auf Andere hinsichtlich des Eindrucks gemeinsam, den sie sich von dem Selbsteinschätzer machen. Allerdings unterscheidet sich das Item 14 in der Aussage, dass er „meistens versucht“, die Eindrücke über sich zu beeinflussen. Dieses meistens versuchen scheint eine wesentlich mildere Formulierung im Verhältnis zu „hochmotiviert“ und „besonders wichtig“ zu sein. Der Interviewte (II-3, 8/55) verdeutlicht, wie abhängig die Beeinflussung des sozialen Gegenübers von der persönlichen Betroffenheit in einer Situation ist: „Vorzugsweise natürlich Sachen, wo man persönlich wirklich getroffen war, wo es einen ganz persönlich getroffen hat. Sei es in seiner Funktion, sei es, dass sich vielleicht das Verhältnis zu einem Kameraden deutlich verschlechtert hat.“

Bei diesem Zitat wird deutlich, dass zwischen einer funktionalen Ausrichtung und einer sozial-interaktiven Ausrichtung unterschieden werden kann. Wobei auch deutlich hervorgehoben werden muss, dass die Items des ersten Faktors keine Rückschlüsse darüber zulassen, welche Ausrichtung ihnen besonders wichtig ist. Die

Items differenzieren diesen Aspekt nicht. Die zentrale Gemeinsamkeit der Items scheint in der Eindrucksbildung beim sozialen Gegenüber zu liegen. Der zentrale Unterschied dagegen in der Interpretation der persönlichen Bedeutsamkeit, wobei die Aussagen „meistens versuchen“ im Sinne der statistischen Mittelwertsvergleiche nicht rollenkonform zu sein scheint. Zur abschließenden Definition des Faktors 1, soll zur vergleichenden Betrachtung ein zusammenfassender Blick auf die Items des Ursprungsfaktors nach Warech et al. (1998, S. 460) geworfen werden, die im Zuge der Faktorenanalyse eliminiert wurden.

Insgesamt stellen die eliminierten Items stärker auf die konkrete soziale Interaktion ab, wie z.B. das Item 8, was den Begriff der „Sozialen Interaktion“ explizit enthält. Darüber hinaus wurde das Item 16 bereits in der Itemanalyse eliminiert, da es offensichtlich auf einen organisationsfremden Kontext verweist. Das Verhalten auf einer Party scheint militärisch irrelevant zu sein bzw. es besteht die Möglichkeit, dass die Vorstellungen über den Begriff „Party“ variieren. Item 10 und 12 bringen dagegen zum Ausdruck, dass „andere nicht dazu gebracht werden“ oder „es nicht versucht wird“ einen bestimmten Eindruck zu haben. Als Negativ-formulierung hinsichtlich des „Nichtversuchens“ und des „Nichtstun“ scheinen diese beiden Items nicht in das Muster der anderen Items zu passen, die gerade das Gegenteil zum Ausdruck bringen. In den anderen Items dominiert eine Ich-bezogene Leistungsdarstellung hinsichtlich der Motivation und Eindrucksbildung. Besonders stark wirkt dabei der Begriff der „Kontrolle“ in den selektierten Items des jetzt vorliegenden Faktors. Wohingegen bei den eliminierten Items die Begriffe „mögen“ (16), „beeinflussen“ (8, 12) und „niemals dazu bringen“ (10) einen wesentlichen milderen Eindruck vermitteln. Der Faktor erhält daher die Bezeichnung „Kontroll-motivation zur Eindrucksbildung“.

Mit dieser Bezeichnung wird dem Ansatz von Snyder (1987) Rechnung getragen, wonach die Auseinandersetzung mit der sozialen Angemessenheit der Selbstdarstellung berücksichtigt wird. Damit ist implizit unterstellt, dass die Versuchspersonen ihre Aufmerksamkeit auf soziale Vergleichsinformationen als Signale und Hinweisreize für den angemessenen Selbstausdruck hinsichtlich der zu erfüllenden Führungsaufgabe richten. Jedoch dominiert der motivationale Effekt, da mit Hilfe der Items keine Aussage darüber möglich ist, wie die Aufmerksamkeit für Vergleichsinformationen ist und wie variabel das Ausdrucksverhalten in

verschiedenen Situationen ist. Der Faktor ist demnach in Folge dieser inhaltlichen Interpretation nicht geeignet, die Facetten des Self-Monitoring zu erfassen. Durch die Dominanz des Aspekts der Kontrolle, lässt sich vermuten, dass in der konkreten sozialen Interaktion die „Gerichtetheit auf Andere“, wie sie in anderen Operationalisierungsbemühungen von Self-Monitoring vorkommt (vgl. Briggs et al. 1980, S. 679), eine untergeordnete Rolle spielt. Vielmehr scheint der Auftrag als persönlich formuliertes Führungsproblem, die persönliche Betroffenheit als erlebte Störungen und das konkrete Führungsselbstverständnis, wie Keller (2001, S. 150) den Führer als Entscheider und Macher nach den Führungsvorschriften identifiziert, eine zentrale Rolle zu spielen.

4.8 Ergebnisdarstellung Faktor 2: Notwendigkeitsorientierte Anforderungsanpassung

Bei der deskriptiven Analyse des Faktors 2 ist ersichtlich, dass der Modus des Faktorwertes bei 2,00 bei einer Skalenbreite von 1-5 liegt. Die Mittelwerte der Items variieren von 2,06 bei Item 6, über 2,18 bei Item 13 und 2,59 bei Item 15. Damit kann festgehalten werden, dass die Wertigkeit in inhaltlicher Hinsicht bei „trifft ziemlich zu“ angesiedelt ist. Durch den t-Test wird deutlich, dass sich die Mittelwerte der Items 15 und 6 sowie der Items 15 und 13 bei p = 0,00 signifikant unterscheiden. Der Mittelwertsvergleich zeigt dabei, dass das Item 15 mit 2,59 eine geringere Wertigkeit wiederspiegelt, wie die Items 6 mit 2,06 und 13 mit 2,18. Dies gilt es inhaltlich zu interpretieren. Die Abbildung 21 verdeutlicht die Möglichkeit verschiedener Paarvergleiche mit dem Ziel, eine übergeordnete Kategorie für die Faktorbeschreibung zu finden.

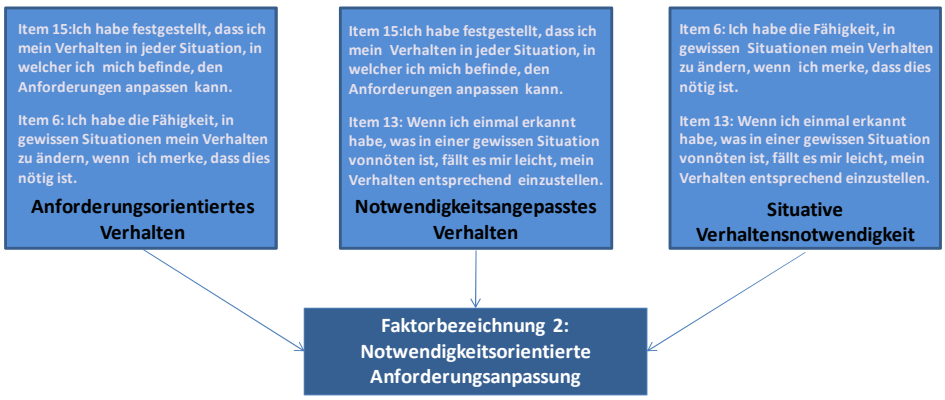

Item 15:Ich habe festgestellt, dass ich mein Verhalten in jeder Situation, in welcher ich mich befinde, den Anforderungen anpassen kann.
Item 6: Ich habe die Fähigkeit, in gewissen Situationen mein Verhalten zu ändern, wenn ich merke, dass dies nötig ist.
Anforderungsorientiertes Verhalten
Item 15:Ich habe festgestellt, dass ich mein Verhalten in jeder Situation, in welcher ich mich befinde, den Anforderungen anpassen kann.
Item 13: Wenn ich einmal erkannt habe, was in einer gewissen Situation vonnöten ist, fällt es mir leicht, mein Verhalten entsprechend einzustellen.
Notwendigkeitsangepasstes Verhalten
Item 6: Ich habe die Fähigkeit, in gewissen Situationen mein Verhalten zu ändern, wenn ich merke, dass dies nötig ist.
Item 13: Wenn ich einmal erkannt habe, was in einer gewissen Situation vonnöten ist, fällt es mir leicht, mein Verhalten entsprechend einzustellen.
Situative Verhaltensnotwendigkeit
Faktorbezeichnung 2: Notwendigkeitsorientierte Anforderungsanpassung

Abbildung 21: Induktive Faktorinterpretation des Faktor 2.
Quelle: Eigene Darstellung.

Allen drei Items ist die Orientierung an der Notwendigkeit einer Situation bzw. den Anforderungen einer Situation gemeinsam. Allerdings unterscheidet sich das Item 15 von den anderen Items durch eine Feststellung über die generelle Fähigkeit einer reflexiven ex-post-Beobachtung, während die beiden anderen Items eher auf die situativen Fähigkeiten zur Verhaltensanpassung und –änderung abzielen. Dem Ansatz Snyder (1987) bezüglich Self-Monitoring wäre so Rechnung getragen, was die Fähigkeit zur Kontrolle und Modifikation des Verhaltens und der Selbstdarstellung beinhaltet, wobei allerdings nicht deutlich wird, woraufhin das eigene Verhalten kontrolliert wird – es wird hier allgemein von Anforderung oder Notwendigkeit gesprochen. Die Verwendung solcher Fähigkeiten in spezifischen oder auch „gewissen" Situationen wäre aber demnach sichergestellt, da im Kontext der Bundeswehr insbesondere die Notwendigkeit oder auch die Relevanz zur Verhaltensausrichtung von zentraler Bedeutung zu sein scheint.

Allerdings handelt es sich hier nicht um die Disposition zu einer freien und beliebigen Verhaltensanpassung. Menschen verhalten sich in professionellen und beruflichen Kontexten nach Brandstätter (2006, S. 61ff.) vielmehr wenig unbesonnen gemäß ihrer Gewohnheiten und losgelöst von inneren Zwängen. Sie orientieren sich in ihrer Verhaltenssteuerung vielmehr an positiv oder negativ bewerteten sozialen Konsequenzen, was durch die Selbsteinschätzer beim Ausfüllen der Fragebögen als Anforderung oder Notwendigkeit interpretiert worden sein kann, nämlich wenn es „nötig" ist. Das Verhalten wird also so ausgerichtet, dass es innerhalb einer sozialen Gruppe zu einer positiven Bewertung kommt, weshalb möglicherweise die Aussagen für „jede Situation" Gültigkeit haben sollen.

„Ströbe und Jonas (1990 zitiert nach Brandstätter 2007, S. 69) sprechen hier von einer ´anreizinduzierten Verhaltensänderung`. Verhaltenskonsequenzen, die regelmäßig mit positiven oder negativen Gefühlen verbunden sind, beeinflussen künftiges Verhalten dadurch, daß die betreffende Person Vorstellungen über den Zusammenhang zwischen Umständen, Handlungsalternativen und deren möglichen Konsequenzen bildet und daraufhin bewußt die gewünschten Gefühlserfahrungen anstrebt oder ihnen aus dem Weg geht." In diesem Prozess finden ein kognitiver Strukturaufbau und eine emotionale Konditionierung statt, die zur Einstellungsformung beiträgt. Snyder & Kendzierski (1982, S. 165) konnten zeigen, dass die vorhanden Einstellungen bei den Versuchspersonen variieren, dass aber die Relevanz

der Einstellungen verhaltenswirksam ist. D.h., ist eine Einstellung in einer Führungssituation verhaltensrelevant im Sinne einer Relevanzbedingung, so wirkt sie sich aus. Was in der Self-Monitoring-Skala nicht zuletzt dadurch begünstigt wird, dass das Item 13 explizit abfragt, wie „leicht“ es dem Selbsteinschätzer gelingt.

Diesen Aspekt unterstützend, lassen die eliminierten Items erkennen, dass die Inhalte, die auf persönliche Schwächen deuten, nicht in die Faktorstruktur aufgenommen werden konnten. Die Aussagen „es fällt mir nicht leicht“ (Item 7) oder „ich fühle mich verunsichert“ (Item 9) oder „es fällt mir schwer“ (Item 11) stehen allerdings auch mit Begriffen im Zusammenhang, die hinsichtlich der kulturellen Konzepte in einer Armee keine Bedeutung haben, zumindest nicht in der offiziellen Selbstdarstellung. So spielt es in aller Regel keine Rolle „jemanden zu gefallen“ oder „liebenswert zu sein“. Auch wenn diverse Selbstkonzepte, Aspekte der sozialen Anerkennung als wesentlichen menschlichen Antrieb verstehen (vgl. Staehle 1999, S. 225), so muss hier doch davon ausgegangen werden, dass allein die Begriffswahl als nichtstimmige Dissonanz fungiert.

Darüber hinaus lassen die Items 2 und 4 vermuten, dass sie in ihrer Formulierung sehr komplex und facettenreich sind, so dass vielfältige Interpretationsspielräume entstehen. So beinhaltet das Item 2 einmal den Verweis auf ein „nicht erfolgreich sein“ und gleichzeitig auf den Begriff der „Strategie“. Da in der militärischen Führungskultur z.B. Wert auf authentisches Verhalten gelegt wird, wie es Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung des Konzeptes Führungsbegleitung darlegen (vgl. Sauer et al. 2004, S. 46), würde gerade der Aspekt der Strategie, dem widersprechen. Insgesamt wird aber deutlich, dass der ursprüngliche Faktor Fähigkeit nach Warech et al. (1998, S. 460) stark reduziert wurde. Die Items, die wirklich auf Fähigkeiten und damit besonders auf Fähigkeiten, die nicht vorhanden sind, abzielen, spielen in der Selbsteinschätzung keine Rolle. Dieses Argument wird bestärkt, da im neuen Faktor 2 der Skala nur positive Aussagen übriggeblieben sind und keine umgepolten.

Außerdem verweist Self-Monitoring in der theoretischen Konzeption auf sozial-interaktive Fähigkeiten. Alle Items, die auf die sozial-interaktive Komponenten abstellen, nämlich einem konkretem sozialem Gegenüber nah zu sein, oder in Beziehung zu sein usw., spielen keine Rolle. Und wie in der Interviewanalyse des qualitativen Teils der Arbeit noch zu zeigen sein wird, spielen die sachlogischen

Anforderungen des Führungsauftrages, der auch als Auftrag verstanden wird, eine dominierende Rolle. Mit Kraus et al. (Kraus et al. 1986 zitiert nach Ratzek 1992, S. 231) lässt sich diese Perspektive verdeutlichen. Die Wahrnehmung von Organisationen durch die Organisationsmitglieder bezieht sich hauptsächlich auf drei Teilbereiche:

- Das Arbeitssystem: Hier steht die sachorientierte Aufgabenerfüllung und Problembewältigung im Vordergrund.

- Das soziale System: Hier werden Verhaltensweisen und Beziehungen beschrieben, die, wenn überhaupt, nur am Rande einbezogen werden und sich in ihrer Ausrichtung auf das Arbeitssystem abstimmen.

- Das kulturelle System: Die Organisationskultur ist ein zentraler Punkt für vorhandene Führungs-Prinzipien, Kommunikationsstile, Regeln und Normen, welcher einen bedeutenden Einfluss auf die Aufgabenbewältigung im Arbeitssystem hat, aber nach Kraus (1986 zitiert nach Ratzek 1992, S. 231) nicht bewusst wahrgenommen wird bzw. zu weiten Teilen unhinterfragt bleibt im jeweiligen Problem- und Organisationskontext.

In dieser Perspektive kann vermutet werden, dass der Ansatz der vorliegenden Arbeit eventuell auch auf den Aspekt der sozialen Erwünschtheit schließen lässt. Bei näherer Betrachtung hat sich diesbezüglich gezeigt, dass Personen, die ein hohes Bedürfnis nach sozial erwünschtem Verhalten haben, zwar motiviert sind, auch soziale Zustimmung zu erfahren, aber es ihnen an den notwendigen Fertig- und Fähigkeiten fehlt, das eigene Selbst nach außen hin darzustellen (vgl. Moser et al. 1996, S. 270f.). Diese Personen würden sich daher die mangelnden Fähigkeiten eventuell in einem Fragebogen nicht eingestehen. Aufgrund der hohen Anforderungsorientierung kann darin eine Erklärung gefunden werden, warum die eliminierten Items nicht in die Faktorstruktur aufgenommen wurden, weil das Antwortverhalten der Gruppe der Selbsteinschätzer zu heterogen war. Das würde den fundamentalen Überlegungen zu Self-Monitoring entsprechen, da eventuell die Fähigkeiten fehlen, aber die Motivation dazu vorhanden ist. Insgesamt kann der Aspekt der sozialen Erwünschtheit im Kontext der organisationsinternen Kultur als verzerrender Effekt angesprochen werden (vgl. Schnell et al. 2005, S. 355f.), da die Ansprüche aus dem Arbeitsumfeld die Tendenz im Antwortverhalten moderieren.

Dem Faktor 2 wird als Beschreibung der „Notwendigkeitsorientierte Anforderungsanpassung“ verstanden.

4.9 Fazit: Konsequenz des Ergebnisses für die wissenschaftlichen Hypothesen

Die zweidimensionale Faktorenlösung nach Warech et al. (1998, S. 459ff.) war der Ausgangspunkt für die vorliegende Datenerhebung, -auswertung und –interpretation. Die Skala ging in ihrem Ursprungsgedanken davon aus, dass expressives Verhalten stets von Fähigkeiten und Motivation beeinflusst wird. Der erste Faktor der vorliegenden Faktorenanalyse bei Versuchspersonen in der Bundeswehr beschreibt die Kontrollmotivation zur Eindrucksbildung, d.h. den Versuch zu kontrollieren, wie die Selbsteinschätzer wahrgenommen werden. Diese Kontrolle scheint sich dabei an einem bestimmten Anforderungsprofil oder ähnlichem zu orientieren. Der zweite Faktor bringt nämlich zum Ausdruck, dass die Anforderungsanpassung auch im Wesentlichen notwendigkeitsorientiert eingesetzt wird. Er beschreibt die situative Fähigkeit zur Anforderungsanpassung. Dabei scheinen die Kontrollüberzeugungen der Selbsteinschätzer als Führungskräfte aus dem Faktor 1 dazu zu führen, dass Aussagen über mangelnde Fähigkeiten im Faktor 2 eliminiert werden mussten. D.h., wenn ein Selbsteinschätzer feststellt, was vom ihm gefordert wird, dann ist er bemüht zu kontrollieren, welchen Eindruck andere von ihm haben.

Aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Faktorinterpretation kann festgehalten werden, dass es einen fundamentalen Unterschied gibt, zwischen der Suche nach sozialen Hinweisreizen für die soziale Interaktion und der Tendenz, organisationale Probleme zu lösen. Die Aufgabe der eigenen Führungsrolle kann in diesem Sinne auch als Form der persönlichen Problemlösung verstanden werden. Das Bedürfnis angemessener Selbstdarstellung als sogenannte „Agenden der Institution“ (vgl. Brünner 2005, S. 6) kann so als auftragsbezogen interpretiert werden. Die Frage ist daher nicht, ob sich ein Offizier selbst monitored oder nicht, sondern unter welchen (militärischen) Bedingungen es von Relevanz ist.

Im Vorausgriff auf die qualitative Datenauswertung soll daher hinsichtlich des Verständnisses von Self-Monitoring als Motivation und Fähigkeit zu situationsangemessenen Verhalten eine Unterscheidung zwischen einer sozial-interaktiven Angemessenheit und einer situativ-sachlichen Angemessenheit getroffen werden.

Self-Monitoring wird von Offizieren aufgrund der Untersuchungsergebnisse jedoch zu weiten Teilen durch die individuellen Annahmen (die vermutlich kollektiv geteilte Annahmen sind) über das angemessene Führungsverhalten beeinflusst. Diese Annahmen begünstigen eine situativ-sachliche Self-Monitoring-Orientierung. So äußert die Versuchsperson II-3 (19/123) beispielgebend die Aussage, dass er es für unangemessen hält, emotional zu reagieren. Eine distanzierte und kontrollierte Verhaltensreaktion auf eine problematische Führungssituation scheint die zweckmäßige zu sein. Self-Monitoring lässt sich hier als ein Prozess beschreiben, der dazu dient, in problem- bzw. konflikthaltigen Situationen die Führungsinitiative zu erhalten oder wieder zu erlangen, wobei sich die Probleme aus dem Zielkonflikt der gefährdeten Auftragserreichung ergeben.

Für die Hypothese 1, wenn Self-Monitoring in der Bundeswehr eine spezifische Bedeutung hat, dann lässt sich die Self-Monitoring-Skala nach Warech et al. (1998, S. 460) mit den 16 Items nicht auf die Gruppe der Offiziere übertragen, muss daher die H1 angenommen werden. Die Faktorstruktur ließ sich nicht in gewünschter Weise und der notwendigen Komplexität zur Erfassung des inkonsistenten Konstruktes replizieren. Die Struktur verweist vielmehr auf eine bestimmte Richtung hinsichtlich des individuellen Self-Monitorings in militärischen Führungsprozessen.

Für die Hypothese 2, je stärker sich die Organisation auf das Self-Monitoring auswirkt, umso stärker bringen die Items der Faktorstruktur eine spezifische Orientierung des Merkmals Self-Monitoring zum Ausdruck, muss ebenfalls die H 1 angenommen werden. Die Faktorstruktur enthält bis auf ein Item im Faktor 1 nur positiv formulierte Items. Darüber hinaus stellen die Items auf die ich-bezogene Leistung und Motivation der Führungskräfte ab, so dass, interpretativ gesehen, kein Zweifel am Führungsanspruch als militärischer Führer entstehen kann. Führungskräfte scheinen ihr Verhalten, gemessen an den organisationalen Anforderungen, meist als positiv im Sinne einer Überschätzung ihrer eigenen Leistung wahrzunehmen (vgl. Murphy & Cleveland 1995, S. 183), wobei der Mangel der Self-Monitoring-Skala darin gesehen werden muss, dass sie zudem wenig Möglichkeiten bietet, dies differenziert zu tun.

Über die Beantwortung dieser beiden Hypothesen muss an dieser Stelle der Bezug zu den hypothetischen forschungsleitenden Fragen hergestellt werden, die das

Ziel der Untersuchung markieren. Besonders eindeutig kann dabei die Frage beantwortet werden, dass Self-Monitoring ein kollektives Phänomen ist, was im Kontext der Bundeswehr einheitlich beschreibbar ist und damit von bisherigen Operationalisierungsversuchen abweicht. Das Merkmal der „Kontrollmotivation zur Eindrucksbildung“ und die „Notwendigkeitsorientierte Anforderungsanpassung“ lassen Rückschlüsse über die zweite Fragestellung zu, dass Self-Monitoring die kontextbezogene Organisation der Person von Führungskräften in sozialen Beziehungen unterstützt. Bezugnehmend auf die Faktoreninterpretation scheint die Wahrnehmung von Self-Monitoring bei Führungskräften darauf hinauszulaufen, die Rolle als Führungskraft im sachlichen Sinne, aber insbesondere über die Zeit hinweg stabil zu gestalten. Die Führungsrolle beansprucht dabei eine Führungskraft in der Art, dass gezeigtes Verhalten von der Art verschieden ist, wie sich die Personen als Privatmensch präsentieren würden. Darüberhinaus verweist die Führungsaufgabe auf eine gewisse soziale Distanz, die aufgrund der Führungsverantwortung und des Entscheidungszwanges nicht ohne weiteres aufgelöst werden kann. Self-Monitoring kann in diesem Sinne als kontextbezogen verstanden werden.

Die dritte Frage, ob zunehmende Berufserfahrung zu einer Veränderung des Self-Monitorings führt, kann dagegen nicht beantwortet werden, da zum einen keine Aussagen über die Self-Monitoring-Ausprägung mit Hilfe des Instruments getroffen werden können. Und zum anderen keine statistischen Unterschiede zwischen den beiden Gruppen „Oberleutnante nach dem Studium“ und „Hauptleute in nächster Führungsverwendung“ gefunden werden konnten. Die vierte Frage, ob die Problemhaltigkeit einer Situation das Self-Monitoring beeinflusst, kann mit Hilfe der Faktorenlösung nur vage beantwortet werden. Zwar verweist der Faktor „Notwendigkeit zur Verhaltensanpassung“ auf eine gewissen Problemhaltigkeit, aber ob dies ein tatsächliches Problem in der Umwelt ist, oder wie der individuelle Umgang mit Problemen stattfindet, die diese als problemhaltig klassifizieren würden, ist damit nicht festgestellt. Denn ob eine Notwendigkeit zur Verhaltensanpassung vorliegt, kann jede Führungskraft unterschiedlich beurteilen, was nicht zuletzt auch von den persönlichen Karriereinteressen innerhalb der Bundeswehr beeinflusst wird.

Das Ergebnis der Faktorenanalyse lässt darüberhinaus den Schluss zu, dass weniger Facetten des eigentlichen Self-Monitorings erfasst sind, sondern ausschließlich das Resultat des Prozesses als Ergebnis auf organisational abgestimmte

Kommunikationsprozesse. Es entsteht der Eindruck einer Ausrichtung auf die Darstellung einer hohen Selbstwirksamkeit, der insbesondere im Aspekt der Kontrolle aus den Items stammt. Hier kann die Vermutung geäußert werden, dass bestimmte militärische oder auch harte Führungskompetenzen einer positiven Beurteilung unterliegen. Mit Fiske (1993, S. 165f.) kann dies dahingehend bestätigt werden, als Personen dazu neigen, globale Attribute Anderer als soziales Phänomen als Reflexionen über deren Ziele anzunehmen, wonach kognitiv eine Einteilung und systematische Kategorisierung im erfassten Konstrukt daraufhin erfolgt. Allerdings muss angenommen werden, dass sich dies nicht in der Messung des Konstruktes allein auswirkt, sondern eben insbesondere in der alltäglichen Führungs-kommunikation.

Unter Verweis auf die Ergebnispräsentation der Zweifaktorenlösungen kann für die pädagogische Konzeption die Schlussfolgerung getroffen werden, dass die strukturelle Kopplung von kognitiven und sozialen Systemen (vgl. Stark 1994, S. 80) zu einem wechselseitigen System-Umwelt-Verhältnis führt. Für die Entwicklung des Self-Monitorings als individuelle und wie im Theorieteil erarbeitete organisationale Kompetenz, muss sich daher an folgender Struktur orientieren: Aufgaben definieren Strukturen. Strukturen definieren Prozesse. Und diese Prozesse, besonders wenn im Rahmen eines pädagogischen Entwicklungskonzeptes die Aufmerksamkeit und die kollektive Reflexion darauf gerichtet werden, können dazu dienen, das Self-Monitoring zu entwickeln. Und zwar dahingehend zu entwickeln, die Anforderungs-dimensionen in einem kollektiv erlebten Prozess an Hand realer Führungs- und Arbeitsprobleme zu hinterfragen, auf tatsächliche Tauglichkeit zu überprüfen sowie Ansätze zu identifizieren, die der spezifischen militärischen Führungskultur gerecht werden. Über den Weg der Struktur- und Sachorientierung ist es dann möglich, das individuelle Self-Monitoring zu entwickeln.

Auf diese Weise kann es gelingen, militärische Aspekte mit sozialen und kulturellen Aspekten einer militärischen Organisation zu vereinen, weil Kommunikationsbeziehungen, Zuständigkeiten, Methoden und Kriterien der gemeinsamen Situationsdefinition hinterfragt werden können (vgl. Meisel & Feld 2005, S. 83). Durch eine entsprechende Prozessteuerung, die eine methodische Begleitung der Veränderungsbemühungen vorsehen sollte, kann mit einer methodischen Begleitung und auch durch eine Ausbildung der Führungskräfte und

Fachkräfte ein Beitrag geleistet werden, Self-Monitoring zu entwickeln, und zwar dahingehend zu entwickeln, dass sich die Beteiligten darüber einig sind, auf welche Anforderungen hin sie ihr Verhalten kontrollieren. Der Maßstab einer Projektkonzeption ist dabei die von Snyder (1987 zitiert nach Strauß et al. 1997, S. 174) festgeschriebene Grundlage zum Self-Monitoring. Er betrachtet Self-Monitoring an Hand von fünf Aspekten der Selbstwahrnehmungsmotivation und –fertigkeiten: „(a) Sorge um Angemessenheit des selbstdarstellenden Verhaltens, (b) Aufmerksamkeit für Hinweisreize zur angemessenen Selbstpräsentation, (c) Fähigkeit zur variierenden Selbstdarstellung, (d) gezielter Einsatz dieser Fähigkeit in bestimmten Situationen und (e) situationsabhängige Veränderung in der Selbstdarstellung.“.

5 Qualitative Auswertungsergebnisse zum Self-Monitoring in Führungsprozessen

Ziel dieses Kapitels ist es, die Ergebnisse des qualitativen Teils der Untersuchung zu präsentieren und damit das Gütekriterium der Nachvollziehbarkeit zu erfüllen. Die Beschreibungen und Erklärungen sind für diesen Zweck eng miteinander verzahnt. Die Kenntnis, wie die Interviewpartner Self-Monitoring in militärischen Führungssituationen beschreiben und in welchen Facetten es bei ihnen repräsentiert ist, ist eine wichtige Grundlage für das Verständnis der angewandten Führungs- und damit Self-Monitoring-Strategien. Wobei ein wichtiger Aspekt in der individuellen und kollektiven Identitätskonstruktion zu sehen ist, da sich hieraus entscheidende Vergleichsdimensionen ergeben (vgl. Tajfel 1982, S. 101ff.). Bei der Auswertung der Interviews zeigte sich hier, dass die Interviews aus drei Perspektiven betrachtet werden müssen: Die Führungskraft auf sich selbst. Die Führungskraft auf unterstellte Bereiche. Die Führungskraft im Kontext der übergeordneten Führung. Dies zeigt sich insbesondere in den Beschreibungen zur Gestaltung und Lösung von als problemhaltig wahrgenommenen Situationen, die genutzt werden, um sich selbst zu positionieren. Insofern integriert dieses Kapitel die theoretischen Annahmen zum Thema Führung und Militär mit der konkreten Beschreibung von Self-Monitoring.

5.1 Das Kategoriensystem der Einzelinterviews und Gruppengespräche

Die Struktur und der Schwerpunkt der folgenden Darstellung orientieren sich an den Hauptkategorien, die die Analyse der Interviews und der Gruppengespräche ergeben hat. Diese stehen im direkten Zusammenhang mit der Frage nach der Erkundung, Dimensionierung und Interpretation von Self-Monitoring im Kontext von militärischen Organisationen sowie dessen pädagogischer Entwicklung. Es wurde darauf geachtet, dass die gebildete Typologie aus Typen zusammensetzt ist, die eine möglichst hohe interne Homogenität und eine möglichst hohe externe Heterogenität aufweisen (vgl. Kluge 2000, Absatz 2). Der Typologie „(…) liegt dementsprechend ein Merkmalsraum zugrunde, der sich durch die Kombination der ausgewählten Merkmale bzw. Vergleichsdimensionen und ihrer Ausprägungen

ergibt.“ (Kluge 2000, Absatz 3). Der Merkmalsraum kann sich dabei auf das Phänomen beziehen oder aber auf den Merkmalsträger.

Eine Darstellung der Ergebnisse soll beim vorliegenden Untersuchungsziel nicht fallbezogen erfolgen. Eine fallbezogene Darstellung hat zwar den Vorteil, dass die abstrahierende Integration der Einzelbefunde Schritt für Schritt aufgezeigt werden kann und damit die Nachvollziehbarkeit optimal gewährleistet ist, hat aber bei 12 Einzelinterviews und 5 Gruppengesprächen den Nachteil, zu ausführlich und für den Leser ermüdend zu werden. Ein Vorwurf, der diesem Vorgehen gemacht werden kann, ist der der selektiven Plausibilisierung (vgl. Flick 1995, S. 239). Dieser ist in diesem Fall zurückzuweisen, da die Auswahl nach den Prinzipien der Ähnlichkeit und des Kontrastes erfolgte. Um zudem empirieferne Konstrukte zu vermeiden, wurde im Rahmen der Datenanalyse auch kein Merkmalsraum entfaltet, der versucht Ausprägungen von Self-Monitoring zu klassifizieren (z.B. Low-Self-Monitorer) und an Hand eines Verlaufsmusters (z.B. Auftragsorientierung) in Beziehung zu setzen. Im Hinblick auf das Untersuchungsziel wäre eine solche personenorientierte Typologisierung in Frage zu stellen. Insofern wurde das Herausarbeiten der relevanten und wiederkehrenden Erlebens- und Deutungsmuster bezogen auf die förderlichen und hinderlichen Faktoren sowie deren ständige Überprüfung im Datenmaterial zum Kernstück des qualitativen Teils der Forschungsarbeit und erhält deshalb eine Schwerpunktsetzung in der Ergebnispräsentation.

Im Rahmen der Ergebnisdarstellung werden die Hauptkategorien mit ihrer jeweiligen Gliederungsebene in Form einer Tabelle präsentiert. In den Abbildungen 22 und 23 sind zunächst die Hauptkategorien als MindMap dargestellt, die sich aus den Einzelinterviews und Gruppengesprächen ergeben haben. In den weiteren Tabellen werden diese Kategorien noch differenzierter dargestellt. Auf diese Weise ist eine Visualisierung der Untersuchungsergebnisse gegeben, so dass im vorliegenden Kapitel keine erneute deskriptive Darstellung der Ergebnisse erfolgt. Es soll im Folgenden vielmehr eine Zusammenfassung der Ergebnisse auf einer höheren Aggregation erfolgen, um die Unterschiede zwischen den Hauptkategorien herauszufiltern und damit Überschneidungen auszuschließen. Diesen Hauptkategorien sind dann Subkategorien und Kodes zugeordnet, wobei diese dazu dienen sollen, die Ergebnisse an Hand von Ankerbeispielen zu veranschaulichen. Zur Kennzeichnung der Interviewquelle für eine Nachvollziehbarkeit der Aussagen, werden zur Zitation I

(Einzelinterview, Zielgruppe 1 der Offiziere nach dem Studium), II (Einzelinterview, Zielgruppe 2 der Offiziere in weiterführender Führungsverwendung) oder G (Gruppengespräche) mit entsprechender Nummerierung verwandt, z.B.: I-4, 23/196 – Einzelinterview, Zielgruppe 1, Nummer 4, Seite 23, Absatz 196. Bei der Darstellung erfolgt parallel eine Diskussion der Zusammenhänge und ein Interpretation, um die gefundenen Erkenntnisse direkt in Beziehung zum Untersuchungsziel zu setzen.

Abbildung 22: Ergebnisse der Einzelinterviews zu Self-Monitoring in Führungsprozessen. Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 23: Ergebnisse der Gruppengespräche zu Self-Monitoring in Führungsprozessen. Quelle: Eigene Darstellung.

Aufgrund der Ähnlichkeit der entstandenen Kategoriensysteme der Einzelinterviews und der Gruppengespräche wird die Auswertung nicht getrennt nacheinander durchgeführt, sondern die jeweils gleichen Kategorien wie z.B. „Sachliche Kontexte“ zusammen in einer vergleichenden Perspektive betrachtet. Auf diese Weise sollen die gefundenen Kategorien über die unterschiedlichen Methoden wechselseitig beschrieben und erklärt werden. Eine Besonderheit stellt dabei die

Kategorie „Soziale Dimension von Self-Monitoring“ der Einzelinterviews dar, da diese mit den beiden Kategorien „Gruppenbedingungen“ und „Normative Grundlagen“ der Gruppengespräche gemeinsam betrachtet werden.

5.2 Sachliche Kontexte von Self-Monitoring

Als erste Kategorie soll die Dimension „Sachliche Kontexte von Self-Monitoring“ beschrieben werden. Die Dimension „sachlich“ ergibt sich dabei als Schlussfolgerung aus der systemtheoretischen Analyse des Gegenstandes „Militär und Führung“ aus dem Theorieteil dieser Arbeit. In diesem Teil wurde davon ausgegangen, dass alle Kommunikation im Medium des Sinns vollzogen wird. Wobei die Sachdimension nicht die Operation in Form von Kommunikation des Sozialsystems zum Gegenstand hat, sondern die sich aus der Binnendifferenzierung des Sozialsystems Militär ergebenden Konsequenzen aus Struktur und Aufgabenbewältigung in der konkreten Führungstätigkeit. „In der Selbstbeschreibung des Gesellschaftssystems wird das Medium Sinn selbst zur Form, wird Sinn selbst reflexiv.“ (Luhmann 1997, S. 1137). Die Sachdimension bezieht sich in diesem Sinne auf die Aussagen, die sich aus der organisationalen Zwecksetzung ergeben, ohne das die Unterscheidung von Alter und Ego aus der Sozialdimension für das Self-Monitoring einer Führungskraft zunächst relevant ist. Es geht um die Lösung alltäglicher und täglicher Probleme bzw. Führungssituationen, die Strukturen und Prozesse einer Sozialsystems mit sich bringen:

> **„Die Herangehensweise ist gleich, der Anspruch ist gleich; das Auseinandersetzen mit dem Problem, das Problem zu definieren, Zwischenziele und das Endziel. Ich sage das jetzt mal in der Taktiksprache. Das Vorgehen ist eigentlich immer gleich. Und schon haben wir eigentlich wieder eine kleine Struktur. Das ist schon so. Das ist bei jedem so. Dass man die Sache definiert, dass man sich Fixpunkte setzt und dass man sich ein Ziel setzt, wie man die Sache lösen will.“ (II-4, 20/174).**

Abbildung 24: Subkategorien der Kategorien Sachliche Kontexte von Self-Monitoring der Einzelinterviews und Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung.

Besonders die Betrachtung funktionaler und prozessorientierter Erwartungen gibt Aufschluss darüber, was Self-Monitoring in einem organisationalen Kontext leisten können muss. Self-Monitoring ist demnach nicht allein auf eine situative Verhaltensausrichtung in der sozialen Interaktion (vgl. Snyder 1987, S. 4f.) ausgelegt, sondern auch auf die Anwendung genereller, durch Sozialisation und Interpenetration (vgl. Stark 1994, S. 25 und 128) erworbener, Verhaltensschemen. Es geht also nicht nur um situativ angemessenes Verhalten, wie es vielleicht eine zwischenmenschliche Interaktion erfordern würde, sondern darum, im Sinnkontext der Organisation die organisationale Zwecksetzung zu erfüllen. Und so ist ein militärischer Führer nun mal kein Sozialarbeiter (G-2), sondern ein Vorgesetzter, der Verantwortung für die **militärische Leistungsfähigkeit** übernommen hat (G-3).

> **„Ob das für die Leistungsfähigkeit des Militärs immer so wichtig ist, die zwischenmenschlichen Konflikte zu erkennen, stelle ich hier mal in Frage.“ (G-5, 7/69).**

Ein besonderes Merkmal organisationaler Systeme liegt dabei in der Zielorientierung. Zielorientierung nicht als gewolltes Ziel verstanden, sondern als systemisch-strukturell erzeugte Relevanz. Das Organisationssystem gibt bei aller individuellen wie kollektiven Wissensbegrenzung die möglichen Freiheitsgrade vor. Nicht das Ergebnis einer Kommunikation oder einer Handlung wird festgelegt, auch wenn dies bestimmte Führungstheorien immer wieder herausstellen, sondern die Konsequenzen werden abgebildet und einer ziel- und zweckorientierten Bewertung unterzogen (vgl. Grothe 1997, S. 82). Und so stellen für Führungskräfte der Bundeswehr besonders **kritische Situationen** eine Herausforderung dar, die sich zuspitzen

in einer Einsatzsituation (I-3) mit Gefecht (I-6) bei einem schlechten Lagebild (I-6), unter persönlicher Belastung (I-4) der Führungskraft mit der Herausforderung, das Überleben zu sichern (II-5). Ganz real, oder sei es nur im permanenter Selbstreferenz als Verweis auf solche möglichen Situationen zum Erhalt der eigenen Autopoiesis (vgl. Wasser 1994, S. 80).

> **„Auf jeden Fall ist da auf einmal ein heiden Tohuwabohu, da liegen plötzlich fünf Leute verletzt da, Leute schreien sind da unterwegs, eigentlich soll man eine Patrouille weiter fahren, von hinten kommen plötzlich irgendwelche Leute an und legen Minen hinter einem ab und all so Geschichten. (…) Auf jeden Fall steht man da erst einmal in seinem Panzer und weiß erst einmal gar nicht was man machen soll, weil man weiß nicht ob man heulen soll oder lachen soll über die Situation. (…) Und das sind dann so Situationen wo man sich, wo man froh ist wenn der ganze Scheiß vorbei ist." (I-3, 38/145ff.).**

Die Sicherstellung des eigenen Auftrages scheint dabei überlebensrelevant für die Truppe zu sein und wirkt sich verhaltenssteuernd aus, da das Überleben nicht gefährdet sein darf. Daraus lässt sich ein an der „Sache" orientiertes Führungsselbstverständnis ableiten (II-1), dem die Personenorientierung nachgeordnet wird, selbst wenn die Erkenntnis vorliegt, ein kollegiales Miteinander würde erfolgreich sein. So wird am Beispiel von Reflexionsangeboten in Form von Ausbildungsbesprechungen deutlich, dass sich diese häufig auf sachliche Probleme konzentrieren, z.B. wird ein Fehler in der datenfunkgestützten Führungskommunikation als sachliches Problem ausgewertet und weniger auf zwischenmenschliche Unterstützungsangebote hin betrachtet (II-3). Eine solche **Feedbacksystematik** verdeutlicht die zweckrationale Organisation des Dienstes, welche zu einer Zweckrationalität im Führungsdenken führt, was sich nicht zuletzt in den zahlreichen Führungsvorschriften, Weisungen und offiziellen Dokumenten zum Thema widerspiegelt. So weist Geißler (1989, S. 86) darauf hin, dass diese systematische Vereinfachung zu solchen Führungsrundsätzen führt, die das Subjekt der zu Führenden aus dem Blick verliert. Ähnliches spiegelt sich in der Subkategorie der **Führerausbildung (i.w.S.)** wieder, die das Studium als Distanzbetrachtung (II-5) und akademische Ausbildung (I-5) ausgeklammert, im Wesentlichen dazu wahrgenommen wird, on-the-job (I-5, I-4) z.B. als Führungspraktikum (I-3) oder im Rahmen von Lehrgängen (II-5), mögliche sachliche Alternativen (I-1), Herangehensweisen (II-4) und Führungsmuster (I-1) kennenzulernen sowie Übung im Handlungsfeld durch Ausbildungsvielfalt (I-4, I-5) zu erlangen.

> **„(…) das einzig wichtige ist, dass das System funktioniert, das die Arbeit ausgeführt wird." (G-4, 2/16).**

Im diesem Sinne vergleicht Schirmer (1991, S. 228) erfolgreiche Manager mit effektiven Managern und bezieht sich dabei auf eine Studie von Luthans et al. (1988 zitiert nach Schirmer 1991, S. 228). Erfolgreiche Manager unterscheiden sich demnach von effektiven Managern erheblich in dem was sie tun und wie sie es tun: „*Effektive* Manager sind mehr mit dem Austausch von Informationen („routine communication") und Human Ressource Management („motivating/reinforcing, staffing, training, developing, managing conflict") beschäftigt. *Erfolgreiche* Manager sind häufiger mit mikropolitischen Aktivitäten („networking": interacting with outsiders, socializing/politicking) beschäftigt." Auch wenn diese beiden Managertypen nicht überschneidungsfrei in der Wirklichkeit beobachtbar sind, so ist doch die Unterscheidung hilfreich zu fragen, wie Angehörige der Bundeswehr ihr Verhalten ausrichten. So stellt sich in den Interviews deutlich heraus, dass die Versuchspersonen ihre Aussagen eher auftragsorientiert formulieren und damit eher sachlich und damit nach traditionellen Managementfunktionen ausgerichtet sind (vgl. Pongratz 2002, S. 70ff.). Die Interviewanalyse der Versuchspersonen verdeutlicht damit, das gerade die Selbstbeschreibungen den Aspekt des „networking" oder „socializing" nicht vordergründig herausstellen, d.h., die Versuchspersonen geben sich nicht vordergründig bemüht ein weit verzweigtes soziales Netzwerk oder zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, was weit über die rein formal notwendige Routinekommunikation hinausgeht (vgl. Schirmer 1991, S. 228).

> **„(…) die gezielte Gestaltung zu einer Person vorbereiten. Also ehrlich gesagt, ich bin der Meinung, es hat im zwischenmenschlichen bei der Bundeswehr oder in diesem hierarchischen Führungskonzept eigentlich keine Daseinsberechtigung." (G-3, 21/335f.).**

Das Self-Monitoring der Führungskräfte lässt sich diesem Ansatz folgend mit der Entscheidungsorientierung einer Organisation beschreiben (vgl. Luhmann 2000, S. 184). So ist das situationsangemessene Verhalten einer Führungskraft in Form von Entscheidungen in bestimmten Situationen nur dann möglich, wenn sie ausreichend Informationen zur Verfügung hat um eine vernünftige, verantwortliche und damit **zielorientierte Entscheidung** zu treffen. Dies ist insbesondere in **neuartigen Situationen** mit unbekannten Problemen (I-2) durch eine unerwartete Verantwortungsübernahme (II-3) wahrscheinlich, bei denen nicht einfach ein Schema F (I-2) aufgrund einer alltäglichen Situation (I-3) angewendet werden kann. Darüber hinaus spielen **starke Situationen** eine wichtige Rolle für die Ausrichtung des Self-

Monitoring, da strukturintensive Aufgaben (I-1), mit Restriktionen (I-4), Vorgaben (I-2) oder Verboten und Geboten (I-4) als die Notwendigkeit zur Einhaltung von Regeln (I-5) sich besonders auf die Möglichkeitsbedingungen von Self-Monitoring in seiner Variationsbreite auswirken. Als adäquates Mittel zur Lösung von problemhaltigen Situationen gilt der **Personaleinsatz als Problemlösung,** bei dem nach Einschätzung der Auftragserfüllung (G-4) nach Möglichkeit das Personal nutzenorientiert (G-5), optimal (G-1) und potentialorientiert (G-2, G-4) eingesetzt werden soll.

> **„(…) die Entscheidung kannst Du eh nicht mehr rückgängig machen, ich versuche das auch nicht und versuche das Beste aus der schlechten Entscheidung zu machen." (I-6, 11/95ff.).**

Das Problem der Entscheidungsfindung und damit des Entscheidungs- bzw. Führungsverhaltens verschärft sich darüberhinaus durch den Faktor Zeit, der für diese Entscheidung sozusagen entscheidend wäre. Fehlt Zeit, eine Entscheidung zu überdenken, so entstehen Fehler (II-6). Über den Faktor Zeit lassen sich wichtige **Reflexionsfreiräume** und **Handlungsfreiräume** bestimmen. Freiräume durch ausreichend Zeit ermöglichen Ideen (I-3), Gestaltungsspielräume (I-2), Zeit zur Systematik-Entwicklung (I-3) und Indikatorenberücksichtigung (II-6). Zeit ermöglicht aber auch eine Situationsverarbeitung als reflexive Rückschau (I-3) sowie eine Distanzbetrachtung (I-5). Die **Auftragsdichte** als hohe Dienstbelastung (II-3) stellt darüber hinaus einen wichtigen Einflussfaktor dar, wenn es um die Erkundung des Gegenstandes Self-Monitoring geht. Die persönliche Überlastung, zeitliche Belastung oder die Anzahl freier Wochenenden (I-3) stellen bei einer sehr hohen Tätigkeitseinbindung (II-3) keine günstigen Voraussetzungen dar.

> **„Das Problem ist, man braucht dafür Zeit." (I-3, 33/128).**

Self-Monitoring wird, wie sich hier bereits zeigt, sehr stark von den allgemeinen Rahmenbedingungen beeinflusst. So spielt insbesondere die persönliche Freiheit als generelle **Dienstsituation** eine zentrale Rolle in der persönlichen Schwerpunktbildung als Führungskraft. So ist es in einer Einsatzsituation (G-2, G-4, G-5) z.B. nicht möglich, seinem unterstellten Bereich aus dem Weg zu gehen, da jeder 24 Stunden jeden Tag miteinander verbringt. Zudem birgt die Einsatzsituation eine besondere Belastung für die Unterstellten, so dass hier andere Verhaltensweisen als Führungskraft gefordert sind, als wenn es nicht eine so besondere Belastungssituation wäre (G-2), wie es der einfache Kasernendienst im Frieden (G-4) ist.

Darüber hinaus wirkt sich in dieser Dienstsituation noch die **Arbeitsstruktur** aus. Sie definiert Stellenanforderungen (I-1), Aufgabendefinitionen (I-4), Technologieeinsatz (I-4), Verantwortung für Groß- oder Kleingruppen (II-6), Strukturzwang in der Auftragsumsetzung (II-5) und die Intensität der hierarchieorientierten Aufgabenverteilung (II-6).

Für die Kategorie der Sachlichen Kontexte spielen damit verschiedene Situationskategorien eine zentrale Bedeutung. Situationen deshalb, weil sie im Sinne der wahrgenommenen Erforderlichkeit zur Auftragserfüllung, das eigene Handeln der Führungskräfte im Bezug auf ihre eigenen Lösungs- und Umsetzungsvorstellungen beeinflussen. Insbesondere die **Priorität/Dominanz der Auftragssituation** wirkt sich auf das gezeigte Self-Monitoring aus, da es nicht allein aus der Person heraus wirksam ist, sondern vielfach durch den situativen Erfolgsdruck bestimmt wird (II-3). Hier stellt sich dann nicht die Frage nach einem guten oder schlechten Self-Monitoring. Es wirken sich hier vielmehr verschiedenartige Variationsbreiten hinsichtlich der wahrgenommenen und als in der Situation wichtig bewerteten Relevanzbereiche aus, die über den Einsatz der Ressourcen bestimmen. Und so wird bei den Interviews die Problemhaltigkeit einer Situation als zentraler Relevanzfilter für das Self-Monitoring deutlich. Auf dieser expliziten Ebene stellt sich Self-Monitoring derart dar, dass es in problemhaltigen Situationen relevant wird und in Abhängigkeit eines konkreten Problemkontextes zu fassen ist. Es geht damit bei Self-Monitoring nicht allein um die Frage richtigen oder falschen Verhaltens als situationsangemessenes Verhalten, sondern um die subjektive Reaktion auf die Wahrnehmung einer Differenz in der Umwelt zwischen einem gewollten Zustand und einem tatsächlich eingetretenen Zustand. Die wahrgenommene **Qualität der Auftragserfüllung,** also ob alles läuft (I-6), etwas funktioniert (I-4) und damit ein persönlicher Handlungserfolg (I-2) als ein erreichtes Ziel (II-1) vorliegt, bestimmt, was in der Führungskraft für Prozesse ablaufen. Findet nämlich eine Fehleinschätzung der Situation (I-4) als persönlicher Fehler (I-2) statt, so ist dieser Handlungserfolg gefährdet.

Self-Monitoring kann sich insofern bewusst und unbewusst abspielen und richtet sich in seiner Sach- und Personenorientierung nach der **Art der Problemstellung**:

„Es geht ja immer um Problemsituationen, wenn es etwas Gutes ist, dann interessiert es ja immer keinen." (II-2, 33/310)

In der Bundeswehr scheint es eine Tendenz zu geben, nach der in Führungssituationen ein folgenreicher Fehler systemimmanent ist. Er drückt sich darin aus, dass sich Führungskräfte als „gut und edel" darstellen und dabei das als unangenehm und fehlerhaft geltende persönliche Unvermögen in Führungssituationen vermeiden oder verschleiern.

„(…) weil ich genau das sein wollte. Ich wollte ein harter Hund sein. Und damit war keine normale Kommunikation möglich, weil ich immer wieder eins draufsetzen musste." (II-6, 26/174).

„Wo man einen Befehl gegeben hat, der aber auch konsequenzenreich war, der ein Richtungsschuss war. Wo viele gesagt haben, okay, das ist sein Stil." (II-5, 7/54).

Die Führungskräfte leben nach Geißler (1989, S. 82) gewissermaßen in einer Illusion. Diese Illusion führt zu einer starren Struktur im Denken und Handeln, da die unangenehmen Elemente, die Führung ausmachen, ausgegrenzt werden. Führung geschieht nach Geißler (1989, S. 82) auf drei Ebenen:

1. Aufgabenebene – als Zielerreichung.
2. Gruppenebene - als Beziehungsgeflecht für Arbeitsfähigkeit.
3. Subjektebene – als Vertrauensarbeit in Zweierbeziehungen.

Im Militär ist der Konflikt zwischen Beziehungsarbeit und Zielerreichung systematisch verankert. Zum einem führt die Art der Aufgabenstellung zu einer strukturellen Distanz in der Führer-Geführten-Beziehung und zum anderen ist diese Distanz ein inhärentes Phänomen, da die Führungskommunikation auf das Gefecht ausgerichtet ist und in diesem Gefecht die Geschwindigkeit der Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Die soziale Klebrigkeit eines starken Beziehungsgeflechts muss hier als Bremse und damit kontraproduktiv in der **hierarchischen Struktur** wirken. Die hierarchische Struktur ist geprägt von Dienstgradunterschieden (I-4), Führungsebenen (II-6), Darstellung von Hierarchie (II-2), Führungsdistanz (II-2) und der Maxime, im Sinne der übergeordneten Führung zu handeln (II-1). „Die ausschließlich zweckrationale Organisation verunmöglicht Beziehungen und zerstört sie. (…) Bei allen Klagen über das Führungsklima in der Bundeswehr ist m.E. nicht der Sachverhalt problematisch, daß es Probleme und Mängel im Führungsbereich gibt – in welcher Institution gibt es die nicht, in welcher Familie gibt es keine

Probleme – bedenklich ist, wie damit umgegangen wird. Entweder lamentiert man darüber oder man geht möglichst rasch (dies ist der häufigere Weg) zur Tagesordnung über. Beides aber zeigt, daß man zur Führungsrealität in der Bundeswehr ein gestörtes Verhältnis hat. Pointiert ausgedrückt: *Das Verhältnis zu den Störungen im Führungsbereich ist gestört; nicht zuletzt, weil mit den Störungen in der Führungsrealität selbst nicht realistisch umgegangen wird.*" (Geißler 1989, S. 86f.).

> **„(…) je höher man kommt, umso mehr Regeln kommen auf dich zu und man verliert den Bezug zu den Leuten." (I-6, 16/135f.).**

> **„Also man muss das unterscheiden, ob ich mich jetzt zur Seite bewege, nach oben bewege oder nach unten bewege, wo ich hin will." (II-6, 8/54).**

5.3 Soziale Dimension, Gruppenbedingungen und Normative Grundlagen von Self-Monitoring

Wie bereits in der Kategorie „Sachliche Kontexte von Self-Monitoring" herausgestellt wurde, richtet sich Self-Monitoring als individuelle Verhaltensvariation und -disposition in konkreten Situationen in seiner Ausrichtung auf vorhandene Schemata entsprechend des organisationalen Zwecks. Die Kategorie „Soziale Dimension von Self-Monitoring" soll nun darauf verweisen, dass Self-Monitoring gewissermaßen einer doppelten Kunden- bzw. Bedürfnisstruktur folgt: Einerseits gilt es das Funktionsproblem einer Organisation in einem Funktionssystem zu erfüllen, andererseits muss die Führungskraft sich auf die Mitglieder konzentrieren, da mit ihnen das Problem des Systems bedient werden soll. Dazwischen muss der Führer vermitteln (vgl. Wunderer 2000, S. 19). Self-Monitoring kann daher nicht nur personen- oder beziehungsorientiert verstanden werden. Führungskräfte bewegen sich für die Auftragserfüllung vielmehr auf verschiedenen Prozessebenen, die über die Sachebene hinaus, insbesondere in der Interaktions- und Befindlichkeitsebene sowie auf der Kulturebene zu sehen sind. Führungskräfte haben hier im Sinne eines Interessenausgleichs die Verantwortung für soziale Selektivität. Der Überschuss von Verweisungen, der im System über die Kommunikation der Organisationsmitglieder auf der Innenseite des Systems entsteht, muss hier reguliert werden. Die Kategorien Soziale Dimension der Einzelinterviews, die Normativen Grundlagen sowie die Gruppenbedingungen der Gruppengespräche sind deshalb von besonderem Interessen, weil sie aus systemstrukturellen Gründen

einen Konsens in Form der Bedingungen für soziale Inklusion markieren (vgl. Luhmann & Schorr 1999, S. 31):

> **„Der Führer ist der Führer. Dass sie ein anderes Menschenbild, einen anderen Führungsstil haben, aber die Anforderungen an einen Führer sind in jeder Armee dieselben. Der militärische Führer ist der militärische Führer. Ob der nun mit Auftrag oder mit Befehl führt, das ist alles dasselbe. Und deswegen ist das eigentlich ganz egal. (…) Self-Monitoring kannst du ja jetzt eigentlich betrachten in diesem Zusammenhang als ein Straucheln, dass du nicht in jedem Moment entschlossen sagst, hurra, hinter mir die Hölle und holla die Waldfee." (G-4, 5/75f.).**

Abbildung 25: Subkategorien der Kategorien Soziale Dimension, Gruppenbedingungen und Normative Grundlagen der Einzelinterviews und Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung.

Das Sozialverhalten als emergentes Verhalten beeinflusst individuelles Self-Monitoring. „Sowohl die genaue Art als auch das Ziel des individuellen Transfers der Kontrolle über relevante Bereiche eigener Handlungen hängt in plötzlich auftretenden Situationen signifikant von den Randbedingungen ab (…)." (Grothe 1997, S. 81). Self-Monitoring orientiert sich hierbei nicht nur an einer konkreten Situation mit dem jeweiligen Anforderungsprofil, sondern auch an dem dazugehörigen **Rollenbild als Offizier/Soldat** und **Rollenbild als Entscheider**. Die Rollenerwartung scheint dabei situationsinvariant zu sein (vgl. G-3). Eine zentrale Begriffskategorie im Interview mit der Person II-6 ist der Begriff des „Harten Hundes", der sich mit dem Rollenstereotyp (G-2) soldatischer Tapferkeit (vgl. Linnenkamp 1997, S. 169) als **Rollenbild** interpretieren lässt. Die Tradition des

Offizierberufes (G-3) in seiner Vorbildfunktion mit der Orientierung auf Leistungsfähigkeit (G-5) verweist auf ein an generellen Situationen orientiertes Self-Monitoring, um die vermeintlichen Rollenanforderungen situationsgerecht zu erfüllen, worunter die Sensibilität für soziale Hinweisreize in der konkreten sozialen Interaktion zurücktritt. Es wirkt hier aber insbesondere das **Rollenbild des Entscheiders**, was durch ein starkes ohne Selbstzweifel (G-5) auskommendes Führer-Selbstverständnis (G-4) geprägt ist.

> **„Ja, letztendlich steckt das aber dahinter. Ich stelle mich selber dar, indem ich irgendetwas, weil es erwartet wird, umsetze, ohne mir darüber Gedanken zu machen ob das Sinn macht. (…) Aber hat Rollenerwartung nicht auch etwas damit zu tun, das du einem gewissen Klischee entsprichst, dass du auch wirklich als militärischer Führer durchgehst." (G-2, 14/172f.).**

Self-Monitoring soll hier die Inszenierung unterstützen, auf die die Bundeswehr im Medium der Sicherheit (vgl. Kapitel 2) ausgerichtet ist und auf das, was in der Bundeswehr stereotypischer Weise als erwartbar gilt. Angemessen erscheint Self-Monitoring in diesem Kontext dann, wenn keine Überwertung dieser Inszenierung stattfindet, sondern situationsvariabel darauf Bezug genommen wird (vgl. I-5). In diesem Sinne muss der militärische **Führer als Vermittler** auftreten, wenn es darum geht, das Dilemma (G-1) der Person-Situations-Auftrags-Triade (G-5) in Einklang zu bringen, da der Führer selbst Führer und gleichzeitig Geführter ist, so dass es zu einem Konflikt im Mittelstufendasein kommen kann (G-2):

> **„Also, wie gesagt, es kommt auf die drei Sachen an: auf die Person, kann ich mit der, kann ich es mir bei der Person erlauben oder nicht. Dann in der Situation. Kann ich es mir in der Situation erlauben oder nicht. Und dann, lässt es der Auftrag zu oder nicht." (G-5, 16/145).**

Ein wichtiges identitätsstiftendes Merkmal ist hier der Auftrag, weshalb bei den interviewten Offizieren ein **Auftragserfüllendes Selbstverständnis** und **Auftragsorientiertes Selbstverständnis** herausgearbeitet werden konnte. Soziale Systeme kombinieren Selbst- und Fremdreferenz, wodurch sie auf diese Weise eine Differenz erzeugen, die Identität schafft (vgl. Fuchs 1998, S. 114). Self-Monitoring wird in diesem Sinne als Instrument dafür verstanden, das die Eindrucksbildung gegenüber Geführten beeinflussen soll:

> **„(…) dem Infanteristen im Gefecht ist es als Führer völlig egal, was für ein Bild vom ihm gemacht wird im Zug, der Gruppe, da er den Auftrag vor alles andere setzen muss." (I-6, 14/118).**

In dieser Orientierung auf die Auftragserfüllung bzw. Vermeidung einer Auftragsgefährdung spielt die Betrachtung des sozialen Umfelds in den Äußerungen der Interviewpartner eine sehr rationale Bedeutung: Die zwischenmenschliche Beziehung ist Mittel zum Zweck und im Sinne der Auftragserfüllung zu berücksichtigen, der Auftragserfüllung in jedem Fall unterzuordnen (vgl. G-4). Auftragserfüllung geht hier vor Ansehen (G-2), der Auftrag markiert die Grenze der Befindlichkeitsorientierung (G-5) und das Funktionsprinzip geht vor Nettigkeit (G-3). Die Offiziere stilisieren sich in ihrem militärischen Professionalitätsverständnis (II-5) sozusagen selber zu Trägern militärischer Werte und Tugenden und klassifizieren den unterstellten Bereich häufig als eine an persönlichen Interessen denkende Gruppe:

> **„(…) dann versuchst du es ja jedem Recht zu machen. Das ist richtig, dass man das nicht schafft. Aber insoweit es der Auftragserfüllung dient (...).“ (G-4, 3/39f.).**

Das **Führungsleitbild** verleiht in diesem Sinne einer sozialen oder zwischenmenschlichen Interaktion einen ganz anderen Charakter, weil situationsangemessen nicht bedeuten muss, wie sich Führungskräfte konkret einem Unterstellten gegenüber verhalten, sondern was eine Führungskraft denkt, was aus Sicht der Organisation angebracht, zweckmäßig, lösungsorientiert und damit situationsangemessen ist. Die Orientierung an den Rollenerwartungen an einen Offizier (G-5) hinsichtlich des kollektiven Menschenbildes (G-4) mit der Orientierung an der militärischen Leistungsfähigkeit (G-4) als Sicherstellung der Auftragserfüllung (G-3) gemäß des Führungsselbstverständnisses der Auftragstaktik (G-1), führt dazu, dass das Ausdrucks-verhalten in seiner Eindrucksbildung darauf abgestellt ist, ein Bild zu vermitteln, wie sich die Führungskraft als Führungskraft selber sehen will:

> **„(…) ich bin da mehr bemüht das so hinzubiegen, dass die Leute mich so sehen, wie ich gesehen werde möchte.“ (II-6, 41/264).**

> **„(…) sich Gedanken machen, wie denken die über mich, wenn ich das und das befehle, das wäre aus meiner Sicht falsch.“ (G-5, 5/59).**

Grothe (1997, S. 26) leitet die Annahme ab, dass Ordnung bezüglich eines Phänomens sehr stark durch normative Forderungen entsteht, wodurch eine Projektion von normativen Erwartungen auf natürliche Modelle erfolgt. Diese Überlagerung führt dann zu sogenannten „soziomorphen Modellen“. (Topitsch 1968 zitiert nach Grothe 1997, S. 26). Normen in Form unsicherer Erwartungen werden nach Luhmann (1973, S. 87) als wesentlich bestandsfester gelernt als sichere

Erwartungen. Und so kann mit Blick auf die normativen Erwartungen des Führungsselbstverständnisses in der Bundeswehr und dessen Auswirkung auf das Self-Monitoring vermutet werden, dass diese verhaltenswirksam sind, weil die Enttäuschung gegenüber dieser Norm bei einem individuellen Nichteinhalten mit implementiert sind: „Unsichere Erwartungen sind, so paradox das zunächst erscheinen mag, psychologisch stabiler. Bei ihnen wird nämlich das Gegenteil gleich miterwartet, ohne daß die Erwartung selbst deswegen aufgegeben würde. Sie wird normiert, stereotypisiert und so auf verschiedene Weise immun gemacht." (Luhmann 1973, S. 87).

Enttäuschungen spielen demnach keine Rolle, so dass sozusagen unmilitärische militärische Führer das System nicht grundlegend irritieren. An solch einem Beispiel vergewissert sich das System vielmehr seiner eigenen Erwartungsstruktur (vgl. Luhmann 1972, S. 46). Die Erwartungsstruktur wird im Rahmen der Betrachtung zu Self-Monitoring über die Kategorien des **Führungssystems als Strukturbestätigung,** den **Sinnkonstitutiven Verhaltensstandards** und der Erwartung an die **Regelbefolgung** eingegrenzt.

Self-Monitoring wird hier erst mit dem Bedeutsamwerden einer Situation für die eigene Führungsverantwortung relevant und damit handlungsleitend, wenn es um Probleme und deren Lösung geht. Strukturen bieten hier durch **Sinnkonstitutive Verhaltensstandards** als Ebenendenken (II-6) einen entlastenden Rahmen (II-3), die zu einem Set an vorprogrammierten Verhaltensweisen (I-4), organisationaler Verhaltensvorgaben (I-5), einem spezifischen Verhaltensrepertoiré (II-2) und regelorientierten Verhaltensstandards (II-5) führen. So findet z.B. die Darstellung eines Problemraums in der Sprache der Taktik als kollektive Denkstruktur statt (vgl. II-4), wodurch ein Komplexitätsaufbau durch wenige Grundkategorien (II-6) möglich ist.

> **„(…) das ist militär-typisch, dass die Leute kein genaues Bild von sich selbst haben. Das fehlt mir hier, diese Klasse. (…) Vielleicht steckt da auch eine Funktion dahinter. Eine Selbstbeschreibung muss ja bis zu einem bestimmten Punkt latent bleiben." (II-6, 21/154).**

Eine ständige **Strukturbestätigung** erfolgt dabei durch die Art der Identität (I-4), in dem der militärische Führer das Selbstverständnis als Geführter (II-4) bei gleichzeitiger Verantwortlichkeit für die Sinnproduktion (II-4) nach unten verbindet. Im Sinne der Regelbefolgung erfolgt so die Einhaltung der Führungsgrundsätze (G-4), des Funktionsprinzipes (G-3) sowie der Vorgesetztenlinie (G-1) und des

hierarchischen Führungskonzeptes (G-3), die sich nicht zuletzt in einer starken organisationalen Vorschriftenorientierung (G-2) und festgeschriebenen Erziehungsregeln in der Ausbildungssystematik (G-4) wiederfinden.

> **„(…) wenn er das in einer vernünftigen Art und Weise befohlen hätte, also auch in der richtigen Reihenfolge, wäre das vermutlich nicht passiert." (I-3, 6/21).**

„Die Erwartung selbst muß, wenn sie nicht geändert und durch neue Sicherheiten ersetzt werden kann, auf ihrer *generalisierten* Funktionsebene durch symbolische Prozesse der Darstellung des Erwartens und der Behandlung des enttäuschenden Ereignisses wiederhergestellt werden." (Luhmann 1972, S. 53). Gerade die in der Subkategorie **Fehlerkultur** aufgeführten Aspekte, verdeutlichen die Relevanz des Normbegriffs für das Self-Monitoring. Besonders ausgeprägt scheint dabei die Schuldsuche bei Problemen (II-2) zu sein, bei der es insbesondere darum geht, erwartbare Konsequenzen des Handelns (I-3, I-4) als Sanktionen auf Enttäuschungen aufzuzeigen:

> **„Dass man nicht erst den „Griff an die eigene Nase" macht, sondern lieber erst mal vielleicht im anderen Bereich guckt und denkt, da läuft vielleicht irgendetwas schief, bevor man sagt, vielleicht liegt es an mir." (II-1, 2/9).**

Self-Monitoring als situationsangemessenes Verhalten kann hiermit zweierlei bedeuten: Self-Monitoring umfasst zum einen die Notwendigkeit, sich gemäß der Organisationskultur angemessen zu verhalten und die Symbole, Codes, Riten und Normen einzuhalten. Zum anderen bezieht sich das Verhalten von Führungskräften auf die Erfahrungen, die sie mit ihren Vorgesetzten sammeln. **Vorgesetzte** dienen hier **als Vergleichsbilder, Agenten der Institution,** als Geber von **Vorgaben** und als **Prozessunterstützer.**

Dem Vorgesetzten der militärischen Führer kommt die Aufgabe zu, die Funktionsbestimmung zielorientiert zu verfolgen und zu diesem Zweck den Aufbau von Regeln zu verfolgen. So erzeugte Muster ordnen Kommunikationen und bedeuten nichts anderes, als die Einschränkung von Varietät. Muster erhalten so eine orientierende und stabilisierende Wirkung, die als Erwartungsbildung über positive (G-3) und negative **Vergleichsbilder** (G-4) formuliert werden kann:

> **„Also ich muss dazu sagen, da steht ja ganz oben, die Bundeswehr als Organisation definiert eine Rollenerwartung. Da muss man jetzt unterscheiden, was in der Vorschrift steht und wo die Rollenerwartung noch herkommt. Ich orientiere mich nicht an der Rollenerwartung wie sie in der Vorschrift steht sondern an der Rollenerwartung wie wir alle ausgebildet worden sind. Hier an der**

Truppenschule oder sonst irgendwo. Da kriegen wir mit, wie müssen wir (…)" (G-3, 18/296).

Organisationen in ihren hierarchischen Strukturen produzieren Entscheidungen über **Vorgaben durch Vorgesetzte**. Das führt dazu, dass diese als Form der Informationsselektion und Unsicherheitsabsorption (I-3, I-4) von oben nach unten über die Formulierung der eigenen Absicht (I-3) und einer klaren Aufgabendefinition (I-4) als Zielvorgaben (I-1, I-2) kommuniziert werden sollten; und damit als gemachte Selektion die Grundlage für die selektive Weiterverarbeitung auf den unteren Ebenen darstellen. Durch die Formulierung von Verhaltens-erwartungen (G-2) über die systembezogene Erwartungsformulierung als **Agenten der Institution** werden die Kriterien der sozialen Berücksichtigung (G-4) vorgegeben, z.B. durch die Ankündigung hoher Dienstaufsicht (G-2) als Bereitschaftssteigerung bei bedeutsamen Vorgesetzten (G-2).

„Es sollte bei der Bundeswehr mal wieder ein bisschen so sein, dass man weiß, an welcher Position man sich befindet. Was ja auch zu Verhaltenssicherheit führt." (I-4, 34/211f.).

Alternativen in Führungssituationen werden so gesehen nicht allein aus Zweckmäßigkeitsgründen heraus betrachtet und weiterverfolgt, sondern auch auf Basis existierender Entscheidungsregeln. Diese können, als Normen verstanden, implizit oder explizit auftreten. Implizite Normen gewinnen hier für das Führungs-selbstverständnis an Bedeutung und stellen insbesondere eine Erwartung an den **Vorgesetzten als Prozessunterstützer** dar: Es muss Sinn machen (I-3), in dem der Vorgesetzte Verständnis für die Absichten der Unterstellten hat (II-6) und einen zweckmäßigen Arbeitsstil pflegt (I-3) der durch Offenheit für Verhaltensalternativen (I-5) und durch helfende Dienstaufsicht (I-3) geprägt ist. Der Vorgesetzte als Prozessunterstützer zeichnet sich durch einen ansprechenden Informations- und Kommunikationsfluss (I-4) aus sowie durch die Unterstützung und das Auftreten als Ansprechpartner bei Entscheidungsalternativen (II-5). Eine Vernachlässigung dieser Anforderungen wirkt sich negativ auf die Auftragserfüllung aus:

„(…) und dann war das plötzlich auch mein Chef. Und der hat genau dieses Problem gehabt, meine ich, das er seine Vorstellungen, wie er den Dienst haben wollte, wie er Leute geführt haben wollte usw., einfach runter gegeben hat, aber das Ganze im Grunde gegen den Baum gelaufen ist, weil er zu wenig auf die Leute geachtet hat. (…) Und dann seine Art Menschen zu führen, die dann da mit rein kam. Das ganze gepaart mit einer Art Beratungsresistenz, d.h. wenn seine Vorgesetzten oder Untergebenen zu ihm hingegangen sind und zu ihm gesagt haben, wir sehen das aber so und so und wir würden das so und so vielleicht besser machen können, wurde das abgeschmettert." (I-3, 1/1).

Kulturelle Erwartungen sind so gesehen Kontinuitätserwartungen und haben einen handlungsorientierenden Charakter (vgl. Luhmann 1994, S. 296). In diesem Sinne beschreiben die Interviewten die Notwendigkeit der Berücksichtigung bzw. Gestaltung eines **Arbeitsklimas** und eines **Vertrauensklimas**, welches zum einem eine kompetenzorientierte Abstimmung (II-5) und zum anderen eine Akzeptanz beim Versagen der Führungskraft (I-3) erzeugen soll. Das Maß der Teamorientierung (I-3) soll dabei einen Beitrag leisten ein Vertrauensverhältnis (II-2) aufzubauen. Das Vertrauen ist das Funktionsprinzip militärischer Führung (II-4), als Vertrauen in die Handlungskompetenz Dritter (I-1) oder in Unterstellte (II-4). Dabei geht es zwar auch um Aspekte des Wohlfühlens (I-6), aber der entscheidende Punkt liegt in der Stimmungsorientierung für die Auftragserfüllung (II-2).

> **„(…) ich kann meinen militärischen Auftrag nur erfüllen wenn der Unterbau stimmt, d.h. alle sind mit der Situation zufrieden oder verstehen zumindest die Situation und können damit umgehen (…)“ (II-2, 2/10).**

Self-Monitoring ist hier im doppelten Sinne problemorientiert. Der Begriff kristallisiert sich in den Interviews an Problemen – und zwar Problemen auf der Sachebene und Problemen, die sich zur Lösung der Sachprobleme im Rahmen der Führer-Geführten-Interaktion ergeben können. Self-Monitoring kann damit als ein an der Führungsrolle ausgerichteter Prozess verstanden werden. Die Verfolgung organisationaler Zielerreichung und insbesondere eine Gefährdung der persönlichen Zielerreichung führen in den Darstellungen zu einer Wahrnehmung von Self-Monitoring, da offensichtlich eine Irritation vorliegt. Der Sachverhalt der Problemorientierung wird nicht zuletzt darin deutlich, dass alle Tätigkeiten und Verhaltensweisen darauf ausgerichtet sind, die Auftragserfüllung reibungslos und gut sicherzustellen. Hier gerät die **Gruppe als Möglichkeitsbedingung** für reibungslose (G-1, G-4) Führungsfähigkeit (G-1) und motivierte (G-1, G-4) Folgebereitschaft (G-2, G-4) in den Blick. **Geführte** werden **als Kommunikationswiderstand** durch den Zwang zur Zusammenarbeit (G-4, G-5) bei gleichzeitiger Abhängigkeit (G-4, G-5) seitens des Führers erlebt, was es erfordert, sich auf die Leute und Menschen als komplexes Beziehungsgeflecht (G-3) einzulassen, sich ihren Problemen anzunehmen.

> **„In der Truppe wurde immer gesagt, sei nett zu deinen Portepees beispielsweise, sei nett mit deinem Uffzkorps, vertrag dich mit deinem VU. Das sind doch bewusste Beziehungsgestaltungen. Weil im Prinzip könnte mir mein VU doch am Arsch vorbeigehen. Aber nein (…), weil es sich damit leichter lebt.“ (G-1, 3/31ff.).**

Self-Monitoring ist damit abhängig von einer „Interaktionsspirale“, da es nicht allein an der Führungskraft liegt, ob sie in der Lage zu einem Self-Monitoring ist, sondern auch am unterstellten und vorgesetzten Bereich. Eine Führungskraft kann sich nach Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis noch so gut als Führungskraft verhalten, z.B. dialogisch, offen, teamorientiert usw. Gelingt es ihr jedoch nicht auf das tatsächliche **Gruppengefüge,** die **Gruppenzusammensetzung,** die **Personenmerkmale der Geführten,** das **Gruppenverhalten** sowie das **Gruppenverhalten auf eine Führungsintervention** einzugehen und damit die aktuellen Bedürfnisse der Geführten zu befriedigen, entstehen Probleme der Anschlussfähigkeit. Diese Kategorien lassen sich am besten über die Begriffe homogen (I-1) und heterogen (II-2) charakterisieren, wobei die kulturelle Passung zwischen Führer und Geführten (I-3) ebenso eine Rolle spielen, wie z.B. die Gruppengröße (I-2, I-3, I-6) und das Alter der Gruppe (I-5). Self-Monitoring wird hier sehr stark durch soziale Strukturen beeinflusst. So bestimmen nicht nur objektive Kriterien oder Anforderungsdimensionen über das Maß des situationsangemessenen Verhaltens, sondern, sofern es hier als situationsangemessen bezeichnet werden kann, der Dienstgrad (I-3) oder die unterstellte Leistungsbereitschaft (I-3) und –stärke (II-6) hinsichtlich der zu erfüllenden Aufgabe. Zeichnen sich die **Personenmerkmale** durch strategisches Verhalten (II-6) als kognitive Vermeider (II-6) aus, die gar als Quertreiber (II-5) identifiziert werden, so werden hier besondere Anforderungen an das Self-Monitoring gestellt.

> **„Er hatte eine sehr bollerige Art an sich und er lässt halt manchmal Sprüche ab in gewissen Situationen, die andere als verletzend empfinden oder die gerade da gar nicht reinpassen. Das ist aber so mit Sicherheit gar nicht gemeint. Das merkt man aber erst, wenn man ihn besser kennt.“ (I-4, 24/141).**

Ein hohes Self-Monitoring hängt hiernach nicht nur von dem ab, der es betreibt, sondern auch von dem, der es entgegennimmt. An dieser Stelle wirkt sich in der Dimension **Gruppenverhalten** das Dilemma der Person- und Situationsorientierung aus. Wenn Unterstellte mitmachen (I-3), so sind das Self-Monitoring und die Führungskommunikation unproblematisch. Werden dagegen sachliche Entscheidungen durch Widerspruch (II-5) oder Widerstand gegen unpopuläre Entscheidungen (G-3) in Frage gestellt, besteht plötzlich ein besonderer Anspruch an die Vermittlerrolle. Das individuelle Self-Monitoring wird darüber hinaus stark durch hierarchiebedingte Verhaltensannahmen aufgrund zugewiesener Rollen beeinflusst. Der **Platz des Führers in der Gruppe** als Platz in der Hierarchie (G-3)

sowie die Bekanntheit bei den Unterstellten (G-5) als die Ausprägung der persönlichen Integration (G-4) legen die tatsächliche Rolle (G-4) fest, die über die formalen Anforderungen hinausgehen, da sie die persönliche relevante Umwelt definiert (G-1), die durch die Personen des tatsächlichen Umgangs (G-1) geprägt ist.

> **„Genau. In dem Moment wo du autoritär bist und sagst, Sie machen das jetzt, vielleicht hast du dann den negativen Aspekt, dass wenn es meinetwegen ein Dienstgrad ist, dass er andere Leute im Zweifel mit runter zieht. Dass es dann heißt, dieser Oberleutnant versteht gar nichts. Der hat keine Ahnung, der hat es fachlich nicht so drauf wie ich, zweitens versteht er mich gar nicht, ihn interessiert es auch gar nicht, was ich habe, (…) und dann hat er seine drei Kumpels im Zug oder seine fünf Kumpels gleich mit in der Tasche. Und spätestens dann wird es für dich ganz haarig. Das ist so! Wenn du ein starkes Uffz-Korps hast und ich war bis jetzt fast immer in Einheiten, wo wirklich ein starkes Uffz-Korps vorgeherrscht hat, wenn du dich da nicht, ich sage nicht krumm machst, aber dich da nicht einfügst in diese Situation und dich nicht einfühlst in die Strukturen die da vorherrschen, dann fällst du hinten runter.“ (G-5, 14/126).**

Eine besondere Herausforderung an das Self-Monitoring scheint auch durch den Umgang der Führungskräfte mit ihren Vorgesetzten in Form der Subkategorie **Gesprächskultur** gestellt zu sein. Auch hier scheint zu gelten: Ein hohes Self-Monitoring hängt nicht nur von dem ab, der es betreibt, sondern auch von dem, der es entgegennimmt. Zeichnet sich das Verhalten der Vorgesetzten dadurch aus, dass er Träger der zwischenmenschlichen Initiative (II-4) ist, was Möglichkeiten zum strukturminimalen Umgang (II-5) beinhaltet, darüberhinaus Verständnis (I-5) zeigt, sich durch Offenheit (II-6) und offenes Feedback (I-1) auszeichnet, regelmäßig Kommunikationsanlässe (I-2) mit einem gesprächsförderlichen Klima (I-3) anbietet, dann scheint alles unproblematisch zu sein. Produzieren Vorgesetzte dagegen eine restriktive Umwelt (I-2), ohne Chance zur Gegendarstellung (I-4) mit ständiger Schuldzuweisung (I-3) bei gleichzeitiger Beratungsresistenz (I-5, II-6), so birgt jeder Kommunikationsversuch die Gefahr einer Aussicht auf Komplikationen (I-4), die es zu vermeiden gilt. Zu guter letzt legen Vorgesetzte explizit oder aber implizit fest, welches Verhalten gefördert wird und welches nicht:

> **„Ich finde, jetzt mal unabhängig davon, ein hoher Grad von Self-Monitoring hängt nicht nur ab von dem, der das betreibt, sondern auch von dem, der es entgegennehmen müsste, also vom Kommandeur als Beispiel. Ist es einer, der es mag, wenn man ihm in den Arsch kriecht, dann wird das bei bestimmten Leuten ungleich einen höheren Ausprägungsgrad an Self-Monitoring bewirken.“ (G-2, 9/97).**

Soll das Self-Monitoring einer Führungskraft zu einem situations-angemessenen Verhalten führen, erfordert die Durchführung einer sozialen Interaktion die Vorwegnahme und auch Wahrnehmung der Interpretation der eigenen

Handlungen durch Dritte. Besonders konkrete soziale Interaktionen, die durch hohes persönliches Eingebundensein der Führungskräfte in das soziale Umfeld gekennzeichnet sind, können diese Notwendigkeit verdeutlichen. Die Ausrichtung des Self-Monitorings als Führungskraft ist hier sicher verschieden. Dass dies einen Unterschied macht, zeigen die Subkategorien **Intensität des Zusammenseins** und **Selbstverständnis Fürsorge**. Beide Subkategorien sind im Zusammenhang zu betrachten, da die Fürsorgepflicht besonders im Einsatz (G-1) (aber nicht ausschließlich) als Plicht (G-1) verstanden wird, bei der es darum geht, ein fürsorgliches Vertrauensverhältnis (G-1) als Vertrauensperson (G-3) zu schaffen, um Unterstellte zu motivieren (G-4). Und im Einsatz wirkt sich dies besonders aus, da die Interviewten hier von einer besonderen Lebenssituation (I-3) sprechen, die sich durch ein hohes Maß zum „Gemeinschaftszwang“ (I-3) und einen intensiven persönlichen Umgang (I-6) auszeichnet. Einsatz bedeutet hier fehlende zeitliche und räumliche Distanz (II-3).

Self-Monitoring hat hier im hohen Maße einen vergangenheits- und zukunftsorientierten Bezug, wodurch sich an den Anspruch der Angemessenheit des Verhaltens nicht ein unmittelbares, sondern auch ein mittelbares Verhältnis ergibt. So wirken sich Geschehnisse aus der Vergangenheit auf ein Verhalten in der Gegenwart aus. Der besondere Anspruch an das Self-Monitoring in Organisationen ergibt sich hier aus der **Glaubwürdigkeit als Führer**. Zum einem wirken hier wieder die Anforderung durch das **Selbstverständnis** und die **Rollenbilder**, wenn die Interviewten von persönlicher Entscheidungstreue (G-3) oder dem Durchziehen der eigenen Handlungsmaxime (G-4) sprechen und Rückratlosigkeit verächtlich (G-5) beschreiben. Die **Glaubwürdigkeit als Führer** zeigt sich zum anderem aber besonders in der Führungsstilkonstanz und der Berechenbarkeit (G-4) für die Unterstellten. Demnach geht es nicht darum, ob ein Verhalten gut oder schlecht ist, sondern dass es über einen Zeitraum hinweg als stabil wahrnehmbar ist.

> **„Als militärischer Vorgesetzter ist nie etwas komplett gelöst. Aus dieser Rolle - militärischer Vorgesetzter - kommt man nie raus.“ (II-2, 15/122).**
>
> **„Die sollen dich als Zugführer nicht lieben, die sollen dich als Führer respektieren und achten.“ (G-4, 1/2).**
>
> **„(…) ich denke, dass ist das, was viel mehr Respekt verschafft, als wenn Du dann versuchst, den Leuten nach den Mund zu reden.“ (G-2, 6/61).**

„Normen als erwartetes Verhalten können so mit dem Begriff der Rolle verbunden werden.“ (Grothe 1997, S. 301). Normen führen dazu, dass sich bestimmte Festlegungen verstärken und andere Alternativen der Inhibition unterliegen. Muster können sich auf diese Weise herausbilden und entsprechend der funktionalen Wirkung entwickeln. Eine unbegrenzte Menge von Zuständen begrenzt sich auf diese Weise: Selektion und Verdichtung wird zur Grundlage der Regelung einer Organisation. Einen großen Einfluss auf das individuelle Self-Monitoring hat dabei das persönliche Selbstverständnis. Sich selbst als Führungskraft zu verstehen und zu begreifen, sich im Kreise anderer Führungskräfte zu bewegen, wirkt sich auf das individuell an den Tag gelegte Verhalten aus. Eine Führungskraft benötigt hierfür also **Soziale Vergleichsmöglichkeiten,** die von der **Intensität von Vergleichsinformationen**, der **Verschiedenartigkeit/Art der Informationsquelle** und der **Art des Feedbacks** bestimmt werden.

Soziale Vergleichsmöglichkeiten bieten überhaupt erst die Möglichkeit, sich an Vorbildern (I-2) zu orientieren oder Negativbeispiele als Dissonanz (II-2) zu erfahren. Ob positive oder negative Vergleichsbilder (II-1, II-4) auftreten ist fast nachrangig, entscheidend für das individuelle Self-Monitoring sind Vergleichsmöglichkeiten mit Führungskräften (II-3) in vergleichbaren Situationen (I-2), da sie der Führungskraft eine Verhaltensorientierung (II-2) ermöglichen. Die **Intensität der Vergleichsinformation** ist dabei ebenso bedeutsam wie die **Verschiedenartigkeit/ Art einer Informationsquelle** und die **Art des Feedbacks.** Denn diese drei Faktoren nehmen Einfluss auf die Relevanz der Information für die Führungskraft in der Ausrichtung ihrer Aufmerksamkeit und ihres Verhaltens. Ohne diese Subkategorien gewichten zu können, scheint aber die Mischung aus Häufigkeit (I-2, I-4) und Intensität eines Eindrucks (I-2) gepaart mit der Aussicht auf das Tragen der Konsequenzen eigenen Handelns (I-3, I-4, I-6, II-6) die Konstellation auszumachen, die sozusagen motivierend wirkt. In den Interviews wird allerdings nicht deutlich, ob nun die Informationsverarbeitung tatsächlich Zielgruppenabhängig (I-2) hinsichtlich des sozialen Status (I-3) ist oder aber dienstgradunabhängig vollzogen (I-3) wird. Wichtiger scheinen dagegen die Eindeutigkeit der Signalinterpretation (II-2) sowie die Vertrauenswürdigkeit (II-1) zu sein, wobei die Vergleichsinformationen verschiedener Lebenssituationen und –zusammenhänge (I-1) die Interpretierbarkeit erhöhen.

„Es ist natürlich schwer für einen neuen Chef, wenn er a) die Leute nicht kennt, die Reize entsprechend wahrzunehmen und da ist ja von Reizen die Rede und da ist die Rede von bewussten und unbewussten Reizen, mit denen die Untergebenen reagieren. Der Chef muss natürlich die Leute erstmal kennen, damit er weiß, wie manche Menschen reagieren oder wie manche Menschen überhaupt sind. (…) Bin ich aber sehr neu in der Einheit, kenne ich die Leute nicht, also muss ich die Leute erst mal kennen, damit ich verschiedene Reize, die ja im Anfangsstadium doch noch sehr versteckt sind, denn wer sagt denn schon von Anfang an dem neuen Chef, hey Chef, so läuft das nicht." (II-2, 1/4).

„Ja, ich glaube das trifft es ganz gut...diese Formulierung, dass die Fähigkeiten einschlafen, weil sie nicht abgerufen werden. Am deutlichsten ist es für mich geworden, so gegen Ende der Chefzeit, weil da halt eben ein sehr starker „Rollenwechsel" für mich der Fall war." (II-3, 5/29).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Rolle des Führers als in Verantwortung stehender Führer sehr widersprüchlichen Erwartungen ausgesetzt ist. Die Rolle dient als Verbindungselement und ist strukturell unklar definiert. Sie vermittelt sozusagen zwischen verschiedenen informalen Situationen im Hinblick auf eine formale Ausrichtung durch sachliche Grenzen (vgl. Luhmann 1994, S. 289). Darüber hinaus muss eine Führungskraft aber auch sozusagen auf sich selbst achten, da die Bundeswehr eine Laufbahnverordnung mit einem **Laufbahnmodell/ Karrierechancen** hat. Die Zweckmäßigkeit des Führungshandelns richtet sich demnach auch nach den sozialen Bedingungen für die Karriere (I-4, I-6, II-1), die einerseits durch einen vorbestimmten Werdegang (I-4) gekennzeichnet ist, andererseits aber kein konsequenzfreier Raum (I-4) besteht, der für die Laufbahngestaltung im Rahmen des Beurteilungssystems einen negativen Einfluss haben kann (I-6). Darüberhinaus beeinflusst das Laufbahnmodell die Stehzeit (II-5) und Verwendungsdauer (I-3) auf einer Stelle und damit die Möglichkeit der Verschiedenartigkeit begehbarer Fehler (I-6). Für die Sicherheit im beruflichen Handeln (II-1) kann sich das hinsichtlich einer Spezialisierung negativ auswirken, hinsichtlich einer Generalisierung wiederum positiv auswirken. Aus den Interviews lässt sich so herausarbeiten, dass Self-Monitoring nicht allein von der Person als Merkmalsträger abhängig ist, sondern einer sozial-interaktiven Komponente unterliegt.

5.4 Persönliche Bedingungen und Individuelle Merkmale von Self-Monitoring

Zur Beschreibung von Self-Monitoring bedarf es zwei Referenzen - die Referenz auf die Umwelt, wie es die Kategorien Sachliche Kontexte und Soziale Dimensionen von Self-Monitoring darstellen und die Referenz auf das System selbst:

Die Führungskraft. Erst über die Unterscheidung von Individuum und Sozialsystem ist es möglich, dass die Erkenntnisse eine theorietragende Funktion einnehmen, dies entspricht, auf semantischer Ebene, der Individualisierung der Referenz auf Sicherheit, „(…) ihr Insistieren auf innerem Überzeugt sein (im Unterschied zu äußerem Gezwungen sein), also auf Selbstmotivation." (Luhmann 1997, S. 248). Damit ist immer auch der Zusammenhang von Motivation und Fähigkeiten bezeichnet als Grundlage für eine Self-Monitoring-Kompetenz. In Anlehnung an Wiesner & Wolter (2005, S. 30) beinhaltet hier der Bezug zum Kompetenzbegriff den Vorteil auf fließende Übergänge aufmerksam zu machen. Storz (2005, S. 92) geht davon aus, dass „(…) Handlungskompetenz durch komplexe, funktionelle Leistungsdispositionen konstituiert wird: Wissen, Können und Wollen" – und zwar auf der Ebene des Individuums.

„Allein vor dieser Rolle militärischer Führer hinterfragst du dich selbst immer wieder oder solltest das zumindest tun." (G-5, 18/158).

„(…) dann machst du natürlich nicht Self-Monitoring, wenn du es allen Recht machen willst." (G-3, 9/127).

Abbildung 26: Subkategorien der Kategorien Persönliche Bedingungen und Individuelle Merkmale der Einzelinterviews und Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Kompetenzentwicklung innerhalb eines organisationalen Bezugsrahmens vollzieht sich hauptsächlich in „drei Dimensionen betrieblicher Kooperation und

Führung“. (Geißler 2005, S. 131). Dies Umschreibt im Rahmen der Betrachtungen zu Self-Monitoring den Umgang mit den Menschen, den Umgang mit Inhalten bzw. Aufgaben sowie mit sich selbst. Self-Monitoring wird hier zu weiten Teilen durch die individuellen Annahmen (die vermutlich kollektiv geteilte Annahmen sind) über das angemessene Führungsverhalten beeinflusst. So äußert II-3 die Aussage, dass er es für unangemessen hält, emotional zu reagieren. Eine distanzierte und kontrollierte Verhaltensreaktion auf eine problematische Führungssituation scheint die zweckmäßige zu sein. Self-Monitoring wird also durch Aspekte beeinflusst, die in den Kategorien **Führungsselbstverständnis, Identifikation mit der Führungsaufgabe** und der **Dienstauffassung** beschrieben werden.

Das **Führungsselbstverständnis** spiegelt in erster Linie das persönlich wahrgenommene und darauf bezogene Führungsverhalten als Rollenbild sowie eine darauf bezogene **Identifikation** wider. Hier geht es um die Akzeptanz der Führungsphilosophie (I-3), als Committment gegenüber der Organisation (I-3) mit einer leistungsorientierten Grundeinstellung (II-1). Das Rollenverständnis (I-4) beinhaltet auch Aspekte stereotyper Rollenbilder (I-4) vom Soldatsein oder von einem negativen Vorgesetztenstereotyp (I-6). Die **Identifikation mit der Führungsaufgabe** scheint dazu für die militärischen Führer ein wichtiges Element zu sein, denn mit der Annahme des Führungsanspruchs (G-4) scheint unmittelbar die Formulierung einer persönlichen Handlungsmaxime (G-3) als Führungskraft einherzugehen, die als eigener Maßstab (G-3) dient und durch eigene Werte (G-4) geprägt ist. Die Identifikation mit dem Offizierberuf (G-5) geht insbesondere mit einer Auseinandersetzung mit dem Auftrag (G-5) einher, der zu einem Qualitätsanspruch (G-5), einer Auftragserfüllungsoptimierung (G-4) und einer Motivation zur Zielerreichung (G-3) führen soll.

Die persönliche **Dienstauffassung** (I-5) sollte dabei die Führungsrolle als gestaltendes Element (II-1) und nicht als Problem (I-6) verstehen, was durch Aussagen wie Spaß am Beruf (I-3, II-4) oder als Spaß an der Selbstproduktion (II-6) verdeutlicht wird. Wer dagegen eine Stelle nur als Zwischenstation (I-4) versteht, wird eine Auftragserfüllung im Sinne einer vernünftigen Problemlösung (I-6) nicht erreichen, weil vielleicht der Auftrag erfüllt wird, aber das unterstellte Kollektiv auf der Strecke bleibt. Die Interviewten unterscheiden sich in der Darstellung über Self-Monitoring darin, ob sie das, was sie tun, als ein kollektives Wir beschreiben oder ob

sie sich als „Zentrum“ der erzählten Prozesse darstellen. Der Interviewte I-6 z.B. „redet über das, was wir gemacht haben“. Er sieht sich damit als Teil einer Gemeinschaft und richtet daher sein Verhalten daran aus, weil er Mitglied in der Gemeinschaft sein will und sich wohlfühlen will. Andere Interviewte stellen eher ihre persönliche Leistung und ihren Erfolg in den Vordergrund. Dass kann zusammenfassend formuliert heißen, dass sich das Self-Monitoring nach internen Relevanzstrukturen der Interviewten ausrichtet.

> **„(…) dieser Selbstbeschiss muss da sein, weil man sonst sagt, wieso tue ich mir diesen Stress an, wieso muss ich mich jeden Tag vor irgendwelchen Leuten produzieren, wenn ich da keinen Spaß daran habe.“ (II-6, 29/129).**

> **„Das Ziel steht fest: Die Leute so zu beeinflussen, dass du Deine Ziele erreichen kannst, die du setzt oder die dir andere setzen.“ (I-2, 7/63).**

Im Rahmen der System-Umwelt-Beobachtung der Führungskräfte mit ihrem Self-Monitoring soll deutlich werden, dass die Persönlichkeit eine notwendige Disposition und damit Möglichkeitsbedingung darstellt. Hier ist also nicht die Perspektive auf die Umwelt zu richten. Aus den Interviews lässt sich herausarbeiten, dass die **Persönliche Verfassung**, die **Persönliche Programmierung, die Sende- und Aufnahmefähigkeit für soziale Informationen,** die Fähigkeit zur **Selbst-rücknahme,** die **Persönliche Veränderungsbereitschaft** und eine **Positive Einstellung** im Rahmen der **Persönlichen Charakterausprägung** maßgeblich für das beobachtbare Self-Monitoring sind.

Bei der Beschreibung von Self-Monitoring wird durch die Führungskräfte von Massen und Allgemeinheiten (G-3) gesprochen, wobei eine deutliche persönliche Distanzierung der eigenen Führungsrolle von dieser Beobachtung stattfindet: „(…) du bist überhaupt nicht darauf angewiesen popularistisch zu sein.“ (G-3, 9/137). Deutlich wird hier ein Widerspruch in der Beschreibung, dass andere mit den Massen mitschwimmen wollen und sich dazu anpassen müssen, wenn nicht gar verbiegen (vgl. II-4). Die eigene Darstellung der eigenen Aufgabenwahrnehmung scheint dagegen von diesem Anpassungsdruck zu befreien. Dies findet sich in Beschreibungen zur **persönlichen Charakterausprägung** und **persönlicher Programmierung.** Der Charakter als Grundvariable (I-6) wird in den Interviews als Charakterstärke (I-4), Charakterfestigkeit (I-4) und persönliche Geradlinigkeit (I-3, II-4) beschrieben. Wichtige Punkte sind hier aber auch das Maß zur persönlichen Rollendistanz (I-1, I-3, II-2) gegen Selbstüberschätzung, für persönliche Standards

(II-5), die Selbstannahme (I-4) und der Selbst-Frieden (II-6). Die **Persönliche Programmierung** wird relevant, wenn es um die Anwendung eines flexiblen Interventionsrepertoirés (G-4) geht, was mit einem gezielten Maß an persönlicher Autorität (G-4), Durchsetzungsvermögen (G-5) und wie es in einem Gruppengespräch ausgedrückt wird, auch als gewisse Arroganz (G-3) sowie das Ausleben von Macht (G-4) erreicht werden soll, um sich gegen ein Übermaß von Umweltzumutungen zu schützen. Die **Persönliche Programmierung** einer Führungskraft bringt aber auch zum Ausdruck, wie beeinflussbar (G-5) sie ist und welche Neigungen zur Anpassung (G-3), Kompromissbereitschaft (G-4) und Konformität (G-3) bestehen.

> **„(…) es ist anstrengend, weil man bestimmte Illusionen für sich fahren lassen muss, da vergleichen die sich lieber immer wieder in der Situation und retten sich von Situation zu Situation, als zu sagen ich bin so und so und mach das so.“ (II-6, 20/146).**

Die **Veränderungsbereitschaft** und die **positive Einstellung** einer Führungskraft korrespondieren in ihrem Aussagegehalt an dieser Stelle miteinander. Die **Veränderungsbereitschaft** bringt dabei die generelle Orientierung hinsichtlich einer Beratungsoffenheit (I-3), Fehlerakzeptanz (II-2) und dem Umgang mit Kritik (II-3) zum Ausdruck, da hier Aspekte der Nutzung von Lernangeboten (I-3) und der Akzeptanz von Unterstützungsangeboten (I-4) als die Suche nach Lösungsansätzen (I-5) gesehen werden. Die Kategorie **positive Einstellung** bezieht sich dagegen auf Selbstwirksamkeitserwartungen (II-4) als das Vertrauen in sich selbst (I-3), da sich Versagensängste (II-1), Abhängigkeitsgefühle (I-3) und fehlende Machbarkeitsüberzeugungen (II-4) als negative Gefühle (I-5) niederschlagen, die die Führungswirksamkeit einschränken. Als scheinbar wichtigen Aspekt beschreiben die Interviewten die Fähigkeit zur **Selbstrücknahme**. Dies wird immer wieder als Kontrast zu Negativbeispielen erwähnt, dass es für eine Führungskraft eine wichtige Leistung ist, den Willen zum passenden Umgang (II-2) zu haben. Dieser Wille zeichnet sich in den Darstellungen durch eine Teamorientierung (I-3) sowie dem Erkennen der Gemeinschaftsleistung (II-1) bei der Auftragserfüllung aus. Diese Anforderungen werden im Wesentlichen durch das **persönliche Menschenbild** beeinflusst, was die interviewten Führungskräfte mehrheitlich als zwingende Voraussetzung beschreiben: Interesse (I-2), Respekt (II-1), Wertschätzung (I-1) und Spaß mit Menschen (I-4).

„Der Vorgesetzte könnte mehr bekommen, wenn er auf anderer Ebene mit den Leuten zusammenarbeitet." (I-1, 5/34).

Die Subkategorien der **Selbstrücknahme, Veränderungsbereitschaft** und **positive Einstellung** stellen einen Aspekt dar, den Treml (2000, S. 201) als Takt beschreibt: „Der Takt in der Musik ist dasjenige, was die vielen Unterschiede (…) zu einem einheitlichen System – etwa einer Synfonie - zu verbinden erlaubt, selbst aber – im Gegensatz zum Rhythmus – unhörbar und unsichtbar bleibt. (…) Alleine kann man singen, was man will; aber schon das Duett verlangt Rücksichtnahme auf den jeweils Anderen und die Verabredung des Taktes." Diese Metapher verweist auf ein Systemproblem der Führungsinteraktion unter Anwesenden, dass nur durch Takt seitens der Mitglieder dieses Systems bewältigt werden kann. Besonders in Krisensituationen sind zuvor erlebte taktvolle Kommunikationsofferten dazu geeignet, eine als Krise erlebte Situation zu retten. Und darauf sind Führungskräfte angewiesen, sie unterliegen sozusagen dem „Zwang zur Anschlussfähigkeit". (Treml 2000, S. 203).

Dies setzt bei der Führungskraft allerdings voraus, dass sie in der Lage ist, die Informationen wahrzunehmen, die sie veranlassen sollten, taktvoll vorzugehen. Und hier stellen die Interviewten heraus, dass neben situativen Anforderungen immer auch die **persönliche Verfassung** z.B. Tagesform (G-3) und die **Sende-/Aufnahmefähigkeit sozialer Informationen** gewährleistet sein muss. Die **persönliche Verfassung** kann durch verschiedene Dinge beeinflusst sein. Am deutlichsten drücken jedoch die Aspekte Distress und Eustress (G-1) diese Subkategorie aus. Stress wird dabei nicht nur negativ bewertet, sondern er wird hier auch als Form eines Relevanzkatalysators (G-1) betrachtet, der unterstützt, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren:

„(…) unter Stress sehe ich viel eher was sie für Warnsignale ausschießen, was mich im normalen Alltag gar nicht interessiert, dann wirkt der Stress als Katalysator, als Reaktionsbeschleuniger." (G-1, 16/207ff.).

Die Subkategorie **Sende-/Aufnahmefähigkeit sozialer Informationen** bezieht sich im Wesentlichen auf die Strukturierung der Person. Die unbewusste Wahrnehmungssteuerung (G-1) spielt dabei ebenso eine Rolle wie altersbedingte Gewohnheiten (G-3). Besonders wichtig scheinen aber die Einsicht in die Zweckmäßigkeit (G-3) oder in die Notwendigkeit (G-2), das Empathievermögen (G-5) sowie der persönliche Stellenwert der Umweltbeobachtung (G-5) zu sein. Die Zieldienlichkeit dient dabei als Informationsfilter (G-5). Das kann sich auf die Lösung

sachlicher Probleme beziehen, aber auch auf persönliche Bedürfnisse, wie die Subkategorie **Akzeptiert werden wollen** zum Ausdruck bringt. Zum einem geht es um die Verbesserung des eigenen Standings (G-1) für eine Sozialanbindung (G-1), zum anderen um eine Vorbildfunktion zum mitreißen (G-5), bei der Defizite verschleiert (G-1) werden, um Peinlichkeiten zu vermeiden (G-4).

Ein wichtiges Erfolgskriterium zur Erreichung der sachlichen und sozialen Zielsetzungen einer Führungskraft, sehen die Interviewten in der Notwendigkeit **sich auf Unterstellte einzulassen**. Verhaltensweisen, die eher durch **soziale Unverträglichkeit** markiert werden, gelten eher nicht als Erfolgsfaktor. Dabei beziehen sich die Interviewten ebenso auf das eigene Führungshandeln, wie auf das der Vorgesetzten:

> **„Das hat vermutlich daran gelegen, dass ich mich vorrangig auf die Aufträge gestützt habe und mich zu sehr darum gekümmert habe wie ich diese Aufträge umsetzen kann. (…) Ich habe mich nicht so sehr darum gekümmert, welche Probleme der unterstellte Bereich damit hatte." (I-3 14/56).**

Sich auf Unterstellte einzulassen hat seine Grenzen in bestimmten situativen Erfordernissen. Die Erfordernisse können sich situativ ergeben. Sie können aber auch in Form organisationaler Programme (vgl. Drepper 1992, S. 141) ein Verhalten abrufen, was die Sachebene als Anwendung kollektiver Standards (I-4) dominieren lässt, so dass die Personenebene der Führungsinteraktion vernachlässigt wird. Im Sinne der organisationalen Funktionserfüllung zeichnet sich demnach eine Führungskraft durch die **Annahme kollektiver Verhaltensmuster** aus. Bei Diemand & Schuler (1998, S. 143ff.) lassen sich Hinweise darauf finden, dass eine soziale Situation, die zu einer Bewertung des erwarteten Verhaltens führt, einen Aufforderungscharakter beinhalten muss, damit sie überhaupt verhaltensrelevant wird. Oder anders formuliert: Eine soziale Situation wie z.B. die Kultur innerhalb der Bundeswehr, die Disziplin, Berechenbarkeit und dergleichen fördert und fordert (vgl. Bröckling 1997, S. 307ff.), unterdrückt bestimmte soziale Fähigkeiten. Sie werden weniger gezeigt, da es über die organisationale Sozialisation (I-1) und Prägung (I-5) nicht einer positiven Bewertung unterliegt.

> **Gerade hier in dieser hierarchiegeprägten Organisation, dass es da ganz bestimmte Bereiche gibt, wo man das auch gar nicht so zulassen kann, wie gesagt, Schießbahn oder diese Extremsituationen. Da muss ein Verhaltensmuster da sein. Da kann man nicht noch irgendetwas versuchen. (I-5, 24/203)**

Self-Monitoring bedeutet hier zwar situationsangemessenes Verhalten in einer Orientierung auf kollektive Sachstandards und sozial-interaktive Erfordernisse, allerdings kann dies keine normative Kategorie sein, die für jede Situation Gültigkeit hat. Vielmehr ist Self-Monitoring maximal als die Einheit einer Differenz zu verstehen, nämlich dem Oszillieren zwischen zwei Polen: angemessen – nicht-angemessen. Was nämlich sachlich angemessen ist, muss noch lange nicht für AlterEgo angemessen sein. Entscheidend sind hier das kennen von Verhaltens-alternativen, denn nur wer verschiedene Verhaltensalternativen kennenlernt und ausprobiert, kann beurteilen, welche Möglichkeiten er hat. Er erlangt damit sozusagen eine Disposition, auf die er im Bedarfsfall zurückgreifen kann. Ob dann die Entscheidung zu Gunsten einer bestimmten Verhaltensweise wiederum zum Erfolg führt ist zwar fraglich, aber Wissen scheint ein wesentlicher Einflussfaktor zu sein. Dabei scheint die Varietät im Verhaltensrepertoiré der Tendenz der Steigerung im Verlauf der Zeit durch zunehmende Erfahrung aufgrund eines veränderten Stellenwerts in der Struktur und damit veränderte Aufgabenstellungen zu unterliegen (vgl. Grothe 1997, S. 167). Als Grundlage für Wissen wird dabei die Erfahrung in echter Führungsverantwortung (I-6, II-2) gesehen, die sich aus einem **persönlichen Reifeprozess** im Privatleben und dem Studium ergeben, aber insbesondere durch den **dienstlichen Reifeprozess durch Führungsverantwortung** geprägt ist:

Dienstlicher Reifeprozess durch Führungsverantwortung	
Führungsalltag erleben (I-2)	Probieren verschiedener Verhaltensweisen (I-3)
Veränderung durch Misserfolg (I-3)	Selbstpositionierung im System (II-4)
Übernahme Verantwortungsbereich (I-3)	Eigenen Maßstab finden (I-1)
Umgang mit Geführten (I-2)	Suche des persönlichen Erfolgsweges (I-5)
Zunahme der Handlungsfreiheiten (I-2)	Häufige Versetzung auf neue Position (I-6)
u.a.	u.a.

Abbildung 27: Auszug der Subkategorien mit Codes aus Kategorie Persönlicher Bedingungen der Einzelinterviews.
Quelle: Eigene Darstellung.

Im Rahmen der Betrachtungen zum Self-Monitoring schlägt Emrich (2004, S. 36) vor, dem Begriff Self-Monitoring noch die Phrase des „(…) of expressive behavior“ dazu zudenken. Auf diese Weise wird die Darstellung auch dem Zusatz des „dispositionellen Self-Monitorings“ gerecht, da Self-Monitoring nicht ausschließlich eine angeborene Disposition besitzt, sondern wie an Hand der Interviews deutlich wird, auch von einer sozial erworbenen Disposition auszugehen ist, da die Organisation Bundeswehr vorgibt, was relevant und möglich ist bzw. sein sollte.

Was möglich ist und was nicht, führt über die Zeit zum Aufbau von Wissen. Die Umwelt liefert hier die Unterscheidungen für bewusste Bezeichnungen der Selbstbeobachtungen, die sich kommunizieren lassen (vgl. Fuchs 1998, S. 112). Das Wissen bezieht sich dabei in den Subkategorien auf verschiedene Ebenen der Führungskommunikation: **Fachliches Wissen bzw. fachliche Wissensbasis, Wissen über sich selbst, Soziales Wissen, Kennen der Gruppenmitglieder** und **Wissen um die aktuelle Lage.** Da es im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht um die Modellierung einer Wissenslandkarte geht, die Aussagen können soll, was das relevante Wissen für Offiziere in Führungssituationen ist, soll die detailierte Darstellung dieser Kategorien vernachlässigt werden. An dieser Stelle soll dagegen auf das streitkräftegemeinsame Anforderungsprofil für Offiziere verwiesen werden, was durch den Führungsstab der Streitkräfte (vgl. Fü S I 4, 2005) erarbeitet wurde.

In diesem Anforderungsprofil wird in Form eines Kompetenzmodells ausführlich dargestellt, welches Wissen und welche Kompetenzen ein Offizier braucht. „Folglich beschränken sich die Arbeitsanforderungen an Führungskräfte nicht auf das Abarbeiten von Routinetätigkeiten, sie sind vielmehr gefordert, sich ständig mit den komplexen Problemsituationen der Organisation auseinander zu setzen." (Wittwer & Walber 2005, S. 103). Daraus ergibt sich eine Anforderung an das Verständnis von Self-Monitoring, was kurzfristig, zeitnah und situationsorientiert verstanden werden muss. Ein wichtiger Baustein in diesem Prozess ist das Wissen, da es kontinuierlich revidiert bzw. hinterfragt werden muss, damit es als Ressource seinen Nutzen erfüllt. Das Erschließen von kollektivem Wissen ist ein wesentlicher Bestandteil in der individuellen Wissensgenerierung und dem dazu notwendigen Transfer.

Newell & Simon (1972 zitiert nach Schröder et al. 2003, S. 29ff.) stellen hierzu ein Modell zur Verfügung, wonach Self-Monitoring mit dem Konzept des Problemraumes beschrieben werden kann. Ein Problemraum besteht diesem Ansatz zufolge aus Wissenszuständen und Operatoren. Ein Wissenszustand bezieht sich auf Informationen, die über ein Problem oder einen Problembereich vorliegen sowie auf Hypothesen die über die Zielformulierung und Zielerreichung darüber formuliert werden können. Die Operation dient dann dazu, Wissenszustände zu verändern, d.h. Schrittweise von einem Zustand zu einem anderen (nächsten) zu gelangen. Die Operationen führen so gesehen zu einer veränderlichen Wissensbasis, da allein die

gedankliche Evaluierung möglicher Konsequenzen einer Handlung die wahrgenommene Wirklichkeit in hypothetischer Natur verändert. Der Problemraum wird maßgeblich durch die drei Komponenten beeinflusst, die sich in den drei Kategorien Sachliche Kontexte, Soziale Dimension und Persönliche Bedingungen von Self-Monitoring widerspiegeln. Der Problemraum ist dabei im Sinne des Konstruktivismus (vgl. Siebert 2005, S. 96ff.) selber die Eigenleistung der Führungskraft. Der Problemraum kann dabei im Sinne der System-Umwelt-Differenz mit äußeren Verbalisierungsversuchen übereinstimmen oder abweichen.

Damit sich eine Führungskraft hier wirklich angemessen Verhalten kann, benötigt sie **fachliches Wissen bzw. eine fachliche Wissensbasis, Wissen über sich selbst, Soziales Wissen, Kennen der Gruppenmitglieder** und **Wissen um die aktuelle Lage:**

> **„Auf jeden Fall war die Lage schlecht, so dass man eigentlich unter schlechten Bedingungen biwakieren konnte. Aber ich hatte Lust und die anderen Leute wollten halt Biwak machen und zelten. Und ich wollte das auch, weil es halt mehr Spaß macht und mehr hergibt, wollte ich das durchziehen. Also haben wir die schlechte Lösung gewählt, mit schlechten Biwakplätzen. Ich war am ersten Tag Leitender beim Handgranatenwerfen, war also quasi nicht vor Ort am Biwakplatz. Und da hat, wie es nun oft so ist, hat es angefangen zu Gewittern, zu strömen, Regen ohne Ende. Und weil der Platz sehr bescheiden war, wurde mir dann per Funk zu getragen, von den Portepees, dass der Biwakraum sehr schlecht ist für diese Bedingungen und es langsam feucht wird in den Zelten, weil die Lage so schräg war. Das es schon durchsickert in die Zelte hinein. Und dann hab ich die Entscheidung getroffen, nicht vor Ort, weil ich halt Leitender war, sondern per Funk, Zelte abbrechen, Unterkünfte organisieren in dem Lager nebenan, ein paar Kilometer weiter weg. Die wir auch organisiert haben, alles klar. Und dann, nachdem ich die Leitung abgeschlossen habe, habe ich mir da vor Ort ein Bild darüber gemacht. Meiner Meinung nach war es nicht so schlimm, wie es geschildert war. Wenn ich vor Ort wäre, würde ich die Entscheidung so treffen, dass wir dort geblieben wären.“ (I-6, 11/100).**

Ein Szenario im Führungsalltag als beliebiger Problemraum lässt sich in verschiedenen Zielebenen hinsichtlich der strategischen Handlungsplanung untergliedern. So unterscheiden Schröder et al. (2003, S. 20ff.) Taktiken als sogenannte Mikrohandlungen im Sinne kurzfristiger Handlungsregulationen auf unerwartete oder kleinere Randereignisse. Strategien mit variablen Zielen umfasst das Umschiffen größerer Hindernisse auf dem Weg zum Ziel, z.B. in Form verschiedener Interessengruppen mit wechselnden Interessenlagen, die die Führungskraft berücksichtigen muss. Als weitere Strategie lässt sich die Metastrategie mit invarianten Zielen definieren, d.h. das Grundziel bestimmt immer das Handeln und den eigentlichen Erfolg. So geht es im Führungsalltag in der Bundeswehr meist um Führungserfolg hinsichtlich der Auftragserfüllung. Die Einbeziehung der Zielsetzung

in die Modellrelation kann hier eine Erklärung dafür bieten, warum die Interviewten Self-Monitoring als problemorientiert erscheinen lassen (vgl. Grothe 1997, S. 301).

So kann an dieser Stelle davon ausgegangen werden, dass das persönliche **Karriere-/ Berufsziel** sowie die **Bedeutsamkeit der persönlichen Einflussnahme** zwei wichtige Subkategorien sind, um Self-Monitoring als Forschungsgegenstand zu erfassen. Das **Karriere-/Berufsziel** markiert dabei die oben beschriebene Meta-strategie als persönliches Karrieredenken (I-4, II-1), wenn es z.B. darum geht, die eigene Familie (I-6) oder das Ziel, etwas werden zu wollen (I-4) im Rahmen der persönlichen Prioritätenfestlegung (I-5) einzugrenzen. Besonders von Interesse sind dabei Äußerungen von Interviewten, die das Ziel der Verfolgung einer militärischen Kariere nicht haben: Zeitsoldat sein ist konsequenzfrei (II-6); und sich selber ansehen können (I-6) ist ebenso wichtig, wie die eigene Entscheidungsfreiheit (II-6) erhalten zu wollen. Beim Thema der Dienstaufsicht wird diese Unterscheidung deutlich. Self-Monitoring geschieht hier nicht einfach so, als ob es eine unbewusste Ressource ist, sondern es wird im starken Maße im Sinne der inneren Bereitschaft der Führungs-kraft für bestimmte Verhaltensweisen eingesetzt (G-2).

Die Subkategorie der **Bedeutsamkeit der persönlichen Einflussnahme** bezieht sich dagegen eher auf die von Schröder et al. (2003, S. 20ff.) beschriebenen Taktiken und Strategien mit variablen Zielen. Hier geht es darum, in einer konkreten Situation den Willen zu haben, etwas zu erreichen (II-1), sei es als ein situatives Ziel (I-5) oder sei es in beurteilungsrelevanten Situationen als Beurteilungsorientierung (II-5). In dieser Subkategorie spielt der Glaube an die Umsetzbarkeit persönlicher Vorstellungen (I-5) als persönliche Erfolgserwartung (I-4) im Sinne der Annahme einer zielführenden Intervention (I-4) eine wichtige Rolle. Abzuwägen sind hierbei der Nutzen für die Gruppe (I-2) und der persönliche Nutzen (I-2), weil darüber die Annahme einer tatsächlich relevanten und bedeutsamen Situation (I-2) formuliert wird. Dieser Nutzen kann ein persönliches Erfolgserlebnis (I-4) sein, ein gutes Feedback (I-4), die Vermeidung negativer Konsequenzen (I-5), Selbstbestätigung (I-5) oder eine gute Auftragserfüllung (I-2):

> **„Ja, einerseits spricht er mich ja nur an, weil er etwas erwartet von mir, einen Rat oder irgendetwas. Wenn einer mit einem Problem kommt. (…) Es zeichnet einen ja schon aus, wenn er mich als Problemlöser anspricht.“ (I-5, 11/95ff.).**

Der **Bedeutsamkeit persönlicher Einflussnahme** steht ein individuell erlebter **Leidensdruck** gegenüber. Der Leidensdruck entsteht z.B., wenn das Bemühen einer Führungskraft ins Leere läuft und eben dadurch bedeutungslos erscheint. Besonders wirken sich hier eine systemimmanente Planungsunsicherheit (II-4) und der Ärger über die Rahmenbedingungen (II-3) aus, wenn die Organisation als Beschränkung (II-5) erlebt wird. Dies kann zu einer Unzufriedenheit in der Funktion (II-3), einer Resignation durch die Auftragsdichte (I-4), einer systemischen Desillusionierung und dem Bedürfnis nach Distanz (II-2) führen. Der individuelle Leidensdruck führt damit zu einer Regulation des persönlichen Engagements der Führungskraft, da vielleicht durch eine unverschuldete Betroffenheit (II-2,) die persönliche Stimmung (II-6) sehr negativ beeinflusst wird. Aus einem inneren Konflikt heraus kann sich allerdings ein positiver Effekt entwickeln, wenn die Führungskraft ihren eigenen Leidensdruck in einer Situation dazu nutzt, nach Alternativen zu suchen und gezielt Veränderungen für sich selber angeht, um die Unzufriedenheit zu überwinden:

> **„(…) das war der Konflikt der gerade abging. Du musst Dich verändern, willst Dich aber vielleicht noch gar nicht verändern. (…), ich bin schlicht und ergreifend motivierter und bessergeworden im Dienst und hatte auch nach Dienst vielmehr Zugang zu den Leuten. (…) Gegenüber Untergebenen habe ich versucht, schlicht und ergreifend als Vorbild zu fungieren, sie zu motivieren. In dem ich zeige, dass ich motiviert bin, motiviert das die Männer.“ (II-4, 7/44ff.).**

5.5 Ursachen von Self-Monitoring

Alles was mit Sinnbezügen operiert, entwickelt eine eigene Struktur und eine eigene Form damit umzugehen. „Über strukturelle Kopplungen kann ein System an hochkomplexe Umweltbedingungen angeschlossen werden, ohne deren Komplexität erarbeiten oder rekonstruieren zu müssen.“ (Luhmann 1997, S. 197). Die strukturelle Kopplung vollzieht sich „(…) unaufhörlich und unbemerkt, sie funktioniert und gerade, wenn man nicht daran denkt und nicht darüber spricht (…).“ (Luhmann 1997, S. 106). Führungskräfte halten sich hier in einem ständigen Verhältnis von Bewusstsein und Kommunikation, wobei sich die Zustände permanent verändern, was notwendiger Weise sich verändernde Umwelten voraussetzt. Eine Führungskraft muss sich hier auf ständige Irritationen einstellen, ohne dass dies dazu führen darf, dass sie daran zerbricht. Irritationen sind nun solche Veränderungen, die sich auf das Self-Monitoring als unmittelbar zu bearbeitende Zumutungen auswirken. Irritationen werden in dieser Arbeit als die Kategorie „Ursachen von Self-Monitoring“

verstanden, weil Self-Monitoring hier nur unter der Bedingung stattfinden kann, dass damit nicht erfasste Einflüsse, wie in den Kategorien Sachliche, Soziale und Persönliche Bedingungen erarbeitet, dennoch präsent sind bzw. auf keinen Fall ausgeschlossen werden oder sich das Self-Monitoring direkt auf sie bezieht. Irritationen sind dabei nicht nur in äußeren Ursachen zu sehen, sondern auch in internen Ursachen der Führungskräfte, die hinsichtlich der wahrzunehmenden Führungsrolle innerhalb der Organisation Bundeswehr zu verarbeiten und weiter zu behandeln sind.

Abbildung 28: Subkategorien der Kategorie Ursachen von Self-Monitoring der Einzelinterviews und Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung.

Läuft für eine Führungskraft ihr Führungsalltag reibungslos, so existieren für sie zunächst keine Irritationen. Self-Monitoring kann in diesem Sinne als vorbewusst eingestuft werden, da es für die Führungskräfte keine erzählbaren Hinweise gibt, dass bei ihnen etwas geschieht, was ihre Aufmerksamkeit und ihre Ressourcen beansprucht. Anders ist es bei Situationen, die hinsichtlich des Self-Monitoring als ursächliche Bedingung bezeichnet werden können, die von einem gewissen Standard oder einer Gewohnheit abweichen. Diese Situationen zeichnen sich z.B. durch **Ungünstige Auftragsbedingungen** und **Neue bzw. unbekannte Situationen** aus. Damit sind Bedingungen angesprochen, in denen durch fehlendes Fachwissen (I-1)

und Unwissenheit (I-4) nach eventuellen Ähnlichkeiten in Situationen (I-4) gesucht wird. Der Neue zu sein (G-3, G-4), eine neues Fachgebiet (G-5) oder aber ein unerwarteter Vorfall (G-5) mit einer Verkettung ungünstiger Ereignisse (I-3) bei drängender Zeit (I-6) und hohem Erfolgsdruck (II-3) führen dazu, dass sich eine Führungskraft neu orientieren muss (G-3). Aber auch eine **Veränderte Dienst- bzw. Arbeitssituation** wirkt sich auf das Self-Monitoring aus, wenn es um einen Positionsaufstieg (I-6) geht, einen Stellenwechsel (II-3), einen bedeutsamen Ausbildungsabschnitt (I-3), da hier durch ein neues soziales Umfeld (I-4), veränderte Rahmenbedingungen von Führung (I-3) vorliegen. Jede situative Veränderung hat demnach sachliche und soziale Konsequenzen und ist damit relevant für das Self-Monitoring.

> **„(…) weil ich aus der Funktion des Vorgesetzten mit großem Verantwortungsbereich in die Rolle des Sachbearbeiters kam, also sozusagen die Perspektive gewechselt habe und von unten nach oben geschaut habe. (…) Da hatte ich Zeit bestimmte Sachen zu verarbeiten, vielleicht auch mal anders zu bewerten.“ (II-3, 19/125ff.).**

Hier kann es passieren, dass sich für eine Führungskraft ein **Soziales Spannungsfeld als Führungskraft** auftut; und zwar insbesondere dann, wenn das **Leistungsergebnis** eher zu wünschen übrig lässt. Liegt nämlich eine Auftragsgefährdung (G-3) vor, so ist die Führungskraft angehalten, aufgrund ihrer Führungsverantwortung (II-2, II-5) harte Entscheidungen zu treffen (II-6) und zwar insbesondere dann, wenn Situationen mit einem Entscheidungszwang (G-1, G-4) oder Handlungszwang (G-4, G-5) vorliegen. Machtasymmetrien (II-5) sowie die Nähe zu den Unterstellten (I-3) können sich insbesondere dann als problematisch herausstellen, wenn es darum geht, ein selbstproduziertes Fiasko (I-3) durch ein suboptimales Entscheidungsverhalten (I-6) aufzulösen. Allerdings kann auch ein Erfolgserlebnis (I-3, I-4) als Verhaltensverstärker (II-6) fungieren:

> **„Ich möchte in der Durchführung das genau so haben. Und ich habe gemerkt, alles klar, es ist genau die Vorbereitung, die die brauchen. Es ist eine Herausforderung für die, die sind aber auch nicht überfordert. Es ist genau das Optimum getroffen. Dann versuche ich bei der nächsten Ausbildung weiter zu machen. Das merkt man, wenn man das anspricht. Ich habe dann auch viele Ideen letztlich aus diesem einen Ergebnis heraus. Aber ich sage einmal Selbstkontrolle, wenn man darauf abzielt, dann wird das für mich eher deutlich in Problemsituationen. Wenn das positiv ist, dann nehme ich das nicht so genau war. Dann ist für mich die Situation, alles klar, jetzt hast du letztlich diese Rückmeldung gekriegt, jetzt musst du etwas damit anfangen, nicht so deutlich. Dann ist das nicht so gut sichtbar für mich.“ (II-6, 5/36).**

Entscheidend für das Wirksamwerden von Self-Monitoring scheint für die Interviewten in jedem Fall ein Differenzerlebnis (I-2) zu sein, bei dem eine Lücke zwischen IST und SOLL (I-1) zu Tage tritt. Dies kann sich objektiv auf eine ausbleibende Problemlösung (II-1) beziehen oder aber auf eine Erwartungsenttäuschung hinsichtlich selbstgesetzter Ziele (I-1). Hier spielen in das wahrgenommene Self-Monitoring **persönliche Konfliktsituationen** als Initiator (G-1) eine Rolle, wenn es zu konfligierenden Erwartungen (G-2) oder zu einem vermuteten Widerstand gegen Neuerungen kommt (G-5). Besonders bei unpopulären (G-3) Entscheidungen oder bei Entscheidungen mit zwischenmenschlicher Tragweite (G-5) kann es aufgrund einer fehlenden Führungsdistanz durch permanentes Zusammensein (G-2) zu Konflikten kommen. Für das Self-Monitoring selbst ist damit angedeutet, dass der **Stand der Beziehung** zwischen Führer und Geführten eine Rolle spielt. Bei schwierigen Entscheidungen fällt es den Interviewten schwerer diese zu treffen, wenn ein Vertrauensverhältnis (II-4) besteht. Der Stand der Beziehung wirkt sich aber auch auf das Verhalten aus, wenn es darum geht, in einem Erstkontakt (II-2) als gegenseitige Abtastphase (II-6) den Einstieg in eine soziale Beziehung zu gestalten.

> **„(…) na klar, logisch. Man stößt ja irgendwann aufeinander und beschnuppert sich, und dann fängt man mal an mit Impulsen." (II-2, 28/253).**

> **„ (…) wenn im Bataillon ein neuer Kommandeur kommt, verhalte ich mich zuerst absolut militärisch korrekt." (I-4, 14/78ff.).**

Die Aussicht auf die Vorgesetztenaufmerksamkeit (G-3) ergibt sich insbesondere bei neuen Vorgesetzten (G-2) als eine **Möglichkeit sozialer Aufmerksamkeit**. Soziale Aufmerksamkeit ist hier verhaltensrelevant im ursächlichen Sinne für Self-Monitoring. Dies kann bei einer hoher Dienstaufsicht (G-3) zu einer Aufmerksamkeitssteigerung führen oder zu einem Overkill. Aber immer dann, wenn eine Führungskraft Umgang mit Menschen hat (G-3), findet Self-Monitoring statt, um der exponierten Stellung, die ja Aufmerksamkeit auf sich zieht, gerecht zu werden.

> **„Das ist der Respekt gegenüber der Dienststellung. (…) das ist Self-Monitoring, aber eigentlich ist es das ja nicht. Weil der ist ja gar nicht mehr in der Lage sich gemäß seinem eigenen Self-Monitoring zu verhalten. Das ist ja jetzt die Overkill-Situation. Es läuft an und blockiert sich selber." (II-2, 21/195ff.).**

> **„(…) als ich als Zugführer das erste Antreten vor der Front hatte, war ich darauf bedacht, keine Fehler zu machen, nichts zu vergessen, mich korrekt auszudrücken." (G-5, 9/86).**

Darüber hinaus ist für ein situationsangemessenes Verhalten die Beachtung des Faktors der Wirksamkeitserwartung des eigenen Verhaltens von Bedeutung, da diese Erwartungen die Zielorientierung des Verhaltens beeinflussen und damit die Einschätzung über die zu erwartenden Konsequenzen. „Die *initial ability* für die Wirksamkeit des individuellen Verhaltens scheint nach Karolys Aussage ein Ergebnis effektiven Self-Monitorings zu sein. Voraussetzung für die wirksame Umsetzung der Selbstbilder ist die kognitive Repräsentation über das Ziel des erwünschten Selbstdarstellungsverhaltens.“ (Haarmann 2006, S. 21). Und diese kognitive Repräsentation ist für den organisationalen Kontext in der Betrachtung von Führungskräften von elementarer Bedeutung, da sich hier die **Persönlichen Prioritäten** und die **Persönliche Zielverfolgung** auf die angewandten Operatoren auswirken (vgl. Schröder 2003, S. 29ff.).

So kann es in einer Situation einen Unterschied machen, ob es für die Führungskraft um den Erfolg im Sozialsystem (G-4) geht oder darum, der Dienstaufsicht zu gefallen (G-4), da dies die Gelegenheit einer Selbstpräsentation ist. Geht es dagegen der Führungskraft nur um den Ehrgeiz in der Funktion (II-6) mit dem Wunsch, ein Ziel zu erreichen (I-2) oder dem Selbstbildanspruch zu genügen (II-6), so werden die gewählten Operatoren möglicherweise andere sein. Grundsätzlich lassen sich die Ziele darüber hinaus dahingehend unterscheiden, ob es um die Erreichung eines Berufsziels (I-4) in Sinne beurteilungsrelevanter Situationen (II-2) geht oder um das Vermeiden der Ablehnung durch die unterstellte Gruppe (G-3). Letztendlich hat die Aussicht auf Konsequenzen durch Untergebene (G-4), durch Vorgesetzte (G-5) und dem Gesetz (G-5) einen handlungsorientierenden Charakter, was nicht zuletzt dadurch zum Ausdruck gebracht wird, wenn die Interviewten über ihr Verhalten in konsequenzfreien Situationen (G-5) sprechen.

Diese Ziele sind dabei nicht unveränderlich, sondern wirken sich im Rahmen einer **Persönlichen Veränderung** auch auf das Self-Monitoring aus. Denn Zieldefinitionen stellen bei den Interviewten Schwerpunktformulierungen und Präferenzen dar, die eine regulierende Funktion haben, weil hier bestimmte Steuerungsvorstellungen verknüpft sind (vgl. Luhmann 1997, S. 363). Aus Fehlern zu lernen (I-3) ist sicher dabei eine grundlegende Einsicht, bedeutsamer ist aber die Lebenserfahrung als Veränderungsmotor (I-3). Hier entsteht hinsichtlich der Self-Monitoring-Kompetenz eine Perspektive auf deren Veränderlichkeit über die Zeit

hinweg. Besonders deutlich wird diese Veränderung durch die Erfahrung des Studiums als Ausbildungsabschnitt, weil hier eine Rollendistanz (II-6) zum vorherigen Soldatsein gewonnen wird. Hier findet ein persönlicher Reifeprozess (I-1) statt, der aus der Aufgabendistanz ein besseres Miteinander (II-1) ermöglicht, weil der Stellenwert der Hierarchie relativiert wird. Das Maß systemischer Desillusionierung aufgrund gemachter Erfahrungen im Sozialsystem kann zu einer negativen Vergangenheitsbeurteilung (II-6) führen und damit zu der Anwendung eines veränderten Verhaltensrepertoirés (I-6).

> **„Nein, das werde ich auch nicht tun. Also ich werde mich jetzt mit einem Offizieranwärter, der noch alles durch die, sagen wir einmal, rosa rote Brille sieht, da werde ich mich nicht hinsetzten und die Desillusionierungsveranstaltung betreiben und dem sagen, okay so und so ist das.“ (I-3, 46/181).**

> **„Ja wo ich wohl darauf hinaus wollte ist, ist die Lebenserfahrung die man natürlich dann doch irgendwann schon ansammelt. Zum einen die dienstliche Erfahrung sowieso, man wird abgeklärter dadurch das man dabei ist und man ab einem gewissen Dienstgrad sowieso hinter die Kulissen guckt. Als Fahnenjunker oder Fähnrich, als Leutnant, da konnte einem noch so ziemlich jeder alles erklären und erzählen, man hatte die Bundeswehr auch, huch ist alles so toll, ist alle gar kein Thema. Spätestens seitdem ich durch die Stabsarbeit so ein bisschen hinter die Kulissen gucken kann, ist das eigentlich schon gar nicht mehr so rosig und man wird dann von sich aus ruhiger und abgeklärter, weil man auch mitkriegt, das auf anderen Ebenen auch alles gar nicht so Gold ist.“ (I-3, 45/177).**

Ziele sind im Sinne einer anzustrebenden Zielerreichung eine mögliche Ursache für die Wahrnehmung von Differenzen. Allerdings geht es hier nicht nur um persönliche Ziele, sondern um das Vorhandensein eines persönlichen sowie kollektiven Maßstabs für ein wünschenswertes Verhalten, da sonst die Differenz nicht entstünde. Denn bei allen Beispielen durch die Interviewten wird nicht so sehr deutlich, was die Interviewten machen und was die Vorgesetzten anders machen, sondern es wird verdeutlicht, was üblicher Weise nicht richtig läuft. Das innere Gefühl der Ablehnung kollektiver Tendenzen in einer konkreten Situation, die klassisch-militärischen Tugenden und Normen zuwiderlaufen, kann als Ursache für persönliches Self-Monitoring verstanden werden. An dieser Stelle wird eine Form moralischer Kommunikation (vgl. Luhmann 1990, S. 23ff.) deutlich, da etwas als gut und etwas anderes als schlecht beurteilt und verurteilt wird. Der moralische Standpunkt zwingt dann zur Selbstpositionierung und zum Handeln, da moralische Kommunikation die Eigenheit besitzt, dass die ganze Person aufs Spiel gesetzt wird, wenn aus der eigenen Beurteilung keine Konsequenzen folgen. Eine Führungskraft müsste dann vor sich selbst das Gesicht verlieren, was noch gesteigert wird, wenn sie ihren Unmut offen verkündet.

Hier wirken die Subkategorien **Erwartungen an die Führungs-/ Offizierrolle**, die **Soziale Konditionierung**, die **Umwelterwartungen** und die **Persönlichen Bedingungen** zusammen. Die persönliche Bindung an die Rollenerwartung (II-2) durch die Übernahme des kollektiven Rollenverständnisses (I-4), sei es als militärische Verhaltensorientierung (I-5) oder als Expertenanspruch im Fachgebiet (II-5), wirken sich im Sinne der Wahrnehmung der Führungsverantwortung (II-2) aus. Das berufliche Selbstverständnis (II-2) korrespondiert hier mit einer vermuteten **Umwelterwartung** (G-2) als Pflicht zur Auftragserfüllung (G-5) oder als Erfüllung der Vorgesetztenerwartung (G-5).

> **„(…) es wird dir laufend gesagt, arbeite an dir. Ändere dich in die Richtung. Und zwangsläufig fängst du an mit Self-Monitoring." (G-4, 16/243).**

Es findet hier also eine permanente Erwartungspenetration (G-4) im Sinne der kollektiv-systemischen Erwartung (G-4) statt, die als rollendefiniernde Tipps (G-3) durch die Interviewten interpretiert werden. Die **Soziale Konditionierung** verdeutlicht, was erfolglose populäre Vergleichsbilder (G-4) sind, wobei die militärische Ausbildungssystematik (G-3) jedem Offizier näher bringt, wie die Null-Fehler-Kultur (G-5) als Voraussetzung militärischer Funktionslogik zu handhaben ist.

> **„(…) wenn es jetzt um Sicherheitsbestimmungen geht, darf man sich keine Fehler erlauben." (G-5, 8/82).**

> **„(…) seine Aufgabe im Dienst ordentlich erfüllt und keine Fehler macht, wenn man viele Fehler macht ist man gleich abgestempelt." (G-5, 15/132).**

An dieser Stelle sind aber noch die **Persönlichen Bedingungen** relevant, da sich aus ihnen auch noch Erwartungen für das Self-Monitoring ergeben, was in bestimmten Situationen als ursächlicher Faktor für Self-Monitoring interpretiert werden kann. Und zwar macht es einen Unterschied als militärischer Führer, ob der Führer in echter Führungsverantwortung (G-5) der Führer vor Ort ist (G-3), da die konkrete Hierarchieebene über die Qualität und Entscheidungen bestimmt (G-4). Keinen sozialen Einfluss (G-2) geltend machen zu können, weil z.B. höhere Vorgesetzte das Ruder an sich gerissen haben, wirkt sich auf das Verhalten aus, wenn schlechte Erfahrungen (G-2) gemacht wurden und die Führungskraft auf Misserfolgsvermeidung (G-2) orientiert ist.

> **„Du bist nach oben vorsichtig, weil Du schlechte Erfahrung gemacht hast und nach unten genauso, weil Du nicht weißt wie die Leute darauf reagieren. Also bist du von vornherein in aller Regel vorsichtig." (G-2, 5/54).**

Self-Monitoring ist damit etwas, was nicht nur dazu dient sich situativ situationsangemessen zu verhalten, sondern es dient dazu, sich über einen längeren Zeitraum Erfahrungen über den Erfolg oder Misserfolg eigenen Führungsverhaltens einzuholen, um sich ein eigenes Verhaltensleitbild für ein situationsübergreifendes kontinuierliches und erfolgsversprechendes Verhalten aufzubauen (vgl. I-6). Die Ursache von Self-Monitoring als angemessenes Verhalten sind kontinuierlich positive oder negative Erfahrungen mit dem eigenem Führungsverhalten. D.h., das Ausbleiben negativer Erfahrungen dient hier ebenso als Bestätigung wie positive Wahrnehmungen für das eigene Verhalten, wodurch es sich manifestiert. Ursachen für Self-Monitoring lassen sich hier in den Subkategorien **Wahrnehmungen in der Umwelt, Rückkopplung durch Unterstellte** und **Bestärkung von Außen** finden.

Wahrnehmungen in der Umwelt werden zunächst einmal als einfache unspezifische Umweltbeobachtungen relevant. Das Bewusstsein als autopoietisches System beobachtet nach innerer und äußerer Wahrnehmung, als selbst- bzw. fremdreferentiell, und es hat seine Einheit darin, dass es „etwas" wahrnimmt. „Das Bewußtsein prozessiert nicht Wahrnehmungen, es prozessiert sich *an* Wahrnehmungen, es prozessiert sich immer an ETWAS, in Differenz (…) des Wahrgenommenen." (Fuchs 1998, S. 134). Das Phänomen der Beobachtung nach Innen und Außen durch das Bewusstsein, wird auf der Innenseite konstruiert; und das mit Hilfe erfahrbarer Unterscheidungen in der Umwelt. Negative Irritationen (II-6) spielen in der Verhaltensausrichtungen eine besondere Rolle, die sich z.B. in Form einer indirekten Problemwahrnehmung durch Personenveränderungen (II-2) ausdrücken. Auf der Ebene der Gruppe geht es hier um Stimmungsschwankungen (I-1) und Schwingungen im Team (I-6), welche sich in den Subkategorien des **abweichenden/Gruppenverhaltens** z.B. als Motzen (G-3), der Infragestellung von Sinnhaftigkeit (G-4) oder der Notwendigkeit einer unüblichen Entscheidungsbegründung (G-3) äußert.

> **„Also, bei so einem Uffzkorps oder bei Führern insgesamt, da bilden sich ja bestimmte Charaktere heraus. Und da habe ich mittlerweile schon gelernt, dass ist das ganz normale Rauschen, das ganz normale Fürchtgemurmel, darauf muss ich nichts geben und das und das sind Spitzen, da musst du nicht darauf eingehen. Das, glaube ich, habe ich schon raus." (II-6, 10/68).**

Bei allen Beispielen durch die Interviewten wird deutlich, dass Self-Monitoring etwas ist, was als das Erleben von einer Differenz oder einem Widerspruch gekennzeichnet ist. Wer diesen Widerspruch von erwartbaren und

tatsächlichen Verhalten erlebt, ist in der Lage, daran sein eigenes Verhalten zu reflektieren und auszurichten. Die **Rückkopplung durch Unterstellte** in Form von Feedback (I-1, I-3, I-4, I-5) kann dabei als Differenz interpretiert werden oder aber als Bestätigung, insbesondere wenn negatives Feedback ausbleibt (I-6). Als besonders ursächlich kann hier eine direkte Problemkonfrontation (II-2) oder die Konfrontation mit einer Information (I-1) angenommen werden, wenn über Verhaltenswirkungen (I-4), Mängel (I-5) oder einen möglicherweise bisher vernachlässigten Führungsbedarf gesprochen wird.

> **„(…) die Unteroffiziere kamen irgendwann zu mir und haben gesagt, Chef wir kommen mit dem Spieß nicht klar." (II-2, 5/32).**

Für die Verhaltensausrichtung wirkt sich aber eine **Bestärkung von Außen** grundlegender aus. Bei negativen Ereignissen sprechen die Interviewten von zusätzlichen externen Verstärkungssignalen (II-2) oder einen massiven Druck aus der Umwelt (II-2), womit der im Sprachgebrauch üblichere Begriff des „Anschisses" gemeint ist. Bei positiven Ereignissen wirken sich kontinuierliche Verhaltenserfolge (I-6), Bestätigungsgesten (II-2) oder positive Dienstaufsichtsbemerkungen (II-6) aus. In eher unklaren Situationen sind sich wiederholende Beobachtungen (I-2), eine Bestätigung durch Dritte (I-3) oder Informationen durch Kameraden der gleichen Führungsebene (II-2) wichtig, um das Meinungsbild abzurunden und Entscheidungen zu treffen. Wichtig für die Verhaltensausrichtung ist für die Führungskräfte auch das **Vorgesetztenverhalten.** Dauerhaftes Fehlverhalten (I-3), Desinteresse (I-4) oder unangemessene Wirkungen (I-4) durch ein überreizen des nicht-maßvollen Umgangs (II-6) werden ebenso bewertet wie wenn die Führungskraft ignoriert wird (I-3), übervorteilt wird (II-1) oder auf eigene Bemühungen keine Resonanz (I-3) erfolgt. D.h. zusammengefasst: Zeichnet sich ein Vorgesetzter nicht durch ein vernünftiges Arbeitsverhalten aus (II-6), so hat das Konsequenzen auf das Engagement und das Kooperationsverhalten bei den Führungskräften.

> **„Aber das ging genauso nach hinten los, weil das hat irgendwann zu der Situation kam, so was willst du eigentlich von uns? Ich hatte damals Glück das da ein erfahrener Hauptfeldwebel dabei war, der eigentlich den Zug geführt hat, ich habe den Zug nur bis zum Studium gehabt, und das war der eigentliche Zugführer und der hat dann dazwischen gehauen, der hat den Geschützführern ganz klar gesagt, was dort Phase ist oder nicht Phase ist, weil ich derzeit wirklich gegen einen Baum gesteuert habe der dem Ganzen." (I-3, 7/27).**

5.6 Selbstregulation durch Self-Monitoring

Der Schlüssel zur Informationsverarbeitung in komplexen Systemen liegt in der Selektivität. Selektivität beschreibt die funktionale Vernachlässigung von Informationen und von Eigenschaften. Aus der Selektivität resultieren dann suboptimale Verfahrensweisen durch einen Verlust von Informationen. Sei es durch Wahrnehmungsraster oder durch kommunikative Defizite und Fehlinterpretationen (vgl. Grothe 1997, S. 189ff.). Self-Monitoring unterliegt ebenfalls dem Prozess der Selektivität, da in Organisationen mit Führer-Geführten-Eigenschaften nicht jedes Element mit jedem Element verbunden sein kann, sondern zur Entscheidungsfindung und –umsetzung eine Struktur und Musterbildung vorliegt. Diese Musterbildung erzeugt für Führungskräfte aus Gründen der Kapazitätsbeschränkung ein Verdichtungsmoment von kommunikativen Kontakten und führt damit zu einer strukturell vorbestimmten Aufmerksamkeitssteuerung. „Self-Monitoring wirkt als Filter, quasi als innere Kamera zur Überwachung und Kontrolle des Verhaltens einer Person und regelt auf diese Art und Weise deren Selbstdarstellung.“ (Haarmann 2006, S. 24). Bei der Kategorie „Selbstregulation durch Self-Monitoring“ wird daher beschrieben, wie sich die Zugänglichkeit und Aktivierbarkeit selbstbezogener Wissensstrukturen darstellt, um eine Kontrolle und Selbstüberwachung des gezeigten Verhaltens im Vergleich zu sich selbst und der Umwelt zu gewährleisten.

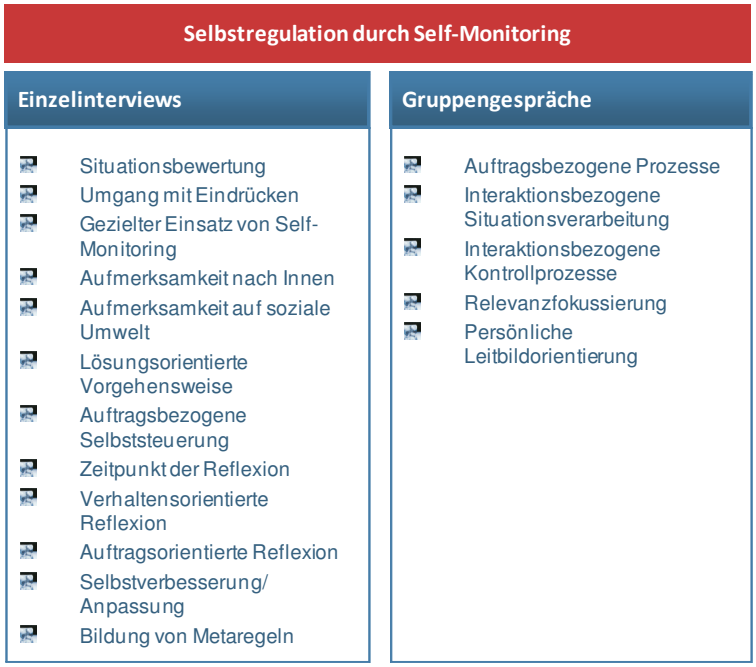


Abbildung 29: Subkategorien der Kategorie Selbstregulation durch Self-Monitoring der Einzelinterviews und Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung.

Das individuelle Self-Monitoring hängt im hohen Maße davon ab, mit welchen Situationen eine Person konkret konfrontiert wird und wie hoch die eingeschätzte Notwendigkeit oder der Zwang ist, die Situation durch eine eigene Anpassungsleistung bewältigen zu müssen (vgl. II-4). Ist eine Führungskraft aufgrund der situativen Bedingungen stark ausgelastet, dann findet eine selektive Aufmerksamkeit und Informationsverarbeitung hinsichtlich der Kernprozesse als zu lösendes Problem statt. Die Wahrnehmung sozialer Hinweisreize und die Reflexion des eigenen Verhaltens erfolgen dann in diesem Fokus der Problemlösung und nicht unbedingt im Fokus des sozialangemessenen Verhaltens, sondern eher in der situativen Angemessenheit (vgl. II-3). So bringen die Subkategorien **Relevanzfokussierung, Auftragsorientierte Selbststeuerung, Lösungsorientierte Vorgehensweise,** die **Situationsbewertung** und der **Umgang mit Eindrücken** zum Ausdruck, dass sich die Selbstregulation der Führungskraft überwiegend auf das zu lösende Führungsproblem bezieht: den Auftrag. Hier ist es entscheidend den Filter auf das Wichtigste (G-2) als Konzentration auf den Auftrag (G-5) zu legen, wobei es gleichermaßen zu einer Sensibilitätssteigerung (G-5) und einem Aufmerksamkeitssplitting (G-5) kommen kann. Das Maß der Routine bestimmt darüber, ob eine selektive Aufmerksamkeit (G-5) oder eine Aufmerksamkeitsverringerung (G-5) möglich ist.

„(…) du überlegst, ist das im Sinne meiner Vorgesetzten.“ (G-4, 16/243).

Die **Auftragsorientierte Selbststeuerung** und die **Lösungsorientierte Vorgehensweise** dienen dabei der Selbstregulation, um im Sinne der organisationalen Relevanzstrukturen (I-1) über die Bestimmung der wesentlichen Leistung (I-2), die Schwerpunkte eigenen Handelns (I-3) festzulegen. Gerade in Drucksituationen (I-5) wird Wert auf eine zielorientierte Verhaltensweise (I-5) gelegt, bei der die Aufträge sachlich abgearbeitet werden (I-3). Hierunter fällt auch eine Fixierung auf Kompetenzträger (I-5), um in der Auftragsvorbereitung den eigenen Unterstützungsbedarf (II-6) abzusichern. Damit ist eine Strategie der Bewältigung von Nichtwissen und Komplexität (I-1) angesprochen. Entscheidend scheint eine Verbalisierung von Problemen und Eindrücken (II-4, II-6) als Strategie zu sein, um sich eine fachliche Expertise zu beschaffen (I-5). Zum Treffen zweckmäßiger Entscheidungen (I-4) findet eine Schwerpunktbildung durch die Anwendung methodischer Grundsätze (I-4) als die Abgrenzung von Handlungsfeldern (I-5) statt, was durch ein ebenengerechtes Denken und Handeln begünstigt wird (I-3).

Eine **Situationsbewertung** oder der **Umgang mit Eindrücken** durch den Austausch im privaten Umfeld (II-5) kann sich auch auf den außerdienstlichen Bereich erstrecken. Faktisch kann Self-Monitoring damit so aufgestellt werden, dass es einen Beitrag leisten soll, eine Entscheidung treffen zu können; und wenn es wichtig ist, nicht jedes Problem auf der Beziehungsebene auszukämpfen, sondern einen Führungsauftrag sachlich und zweckmäßig durchzuziehen (G-2). Schubladendenken bei einem Ressourcenengpass (II-3) scheint dabei ebenso zielführend zu sein, wie eine Indikatorenausblendung (II-6) oder der offene Umgang mit eigenen Schwächen (I-5). In den Interviews tritt hier immer wieder die Schwerpunktbildung bei Zeitknappheit (I-6) zu Tage, die zu einer Gewichtung der Auftrags- und Personenorientierung (I-3) führt, wobei die Einstellung möglichst gegenüber allen gleich sein sollte (I-2). Maßgeblich sind hier aber die Beurteilung der Sinnhaftigkeit eines Auftrages (II-6) und die Nützlichkeit einer Situation (II-6). Die Frage ist hier daher, ob das Ausblenden von Information nicht zu einer gewissen „Nicht-Emotionalität" führt: Die Bundeswehr scheint eine Selbstdarstellung zu provozieren, in der die Beteiligten ihr emotionales Ausdrucksverhalten kontrollieren, da es einerseits nicht erwünscht ist und andererseits nicht sachdienlich im Sinne der Auftragserfüllung zu sein scheint, weshalb sie verlagert wird:

> **„Deswegen lebt man ja in einer sozialen Beziehung, dass man sich austauscht. Ich denke, dass liegt in der Natur der Sache. Ich denke, dass gehört dazu. Wie gesagt, man checkt sich ja schon selber, an sich. Aber man redet natürlich auch mit der Freundin, mit einem Freund. Aber es stimmt schon, es ist auch ein Ventil. Letztendlich ist es auch ein Ventil. Das stimmt schon." (II-5, 15/127).**

Das heißt jetzt nicht, dass militärische Führungskräfte blind für sich selbst sind. Self-Monitoring dient im Aspekt der Informationsverarbeitung offensichtlich zu weiten Teilen als Vorbereitung eines situationsangemessenen Verhaltens in einem organisationalen Zusammenhang, wenn es nämlich darum geht, ein konkretes Problem zu lösen. Führungskräfte beschreiben hier Prozesse einer **Interaktionsbezogenen Situationsvorbereitung,** einer **Aufmerksamkeit nach Innen** und einer **Aufmerksamkeit auf die soziale Umwelt** sowie einen **gezielten Einsatz von Self-Monitoring**, der nicht zuletzt auch durch **Interaktionsbezogenene Kontrollprozesse** ermöglicht werden soll. Self-Monitoring ist demnach auch nicht allein vom Willen abhängig, das „richtige" tun zu wollen, sondern unterliegt vielfältigen Einflussfaktoren wie kognitiven Strukturen oder Aktivitäts- und Aufmerksamkeitspotentialen. Ist die Aufmerksamkeit nicht auf das kritische Schlüsselmerkmal einer

Situation gerichtet, da die Führungskraft abgelenkt oder sozusagen im „stand-by“ ist, nützt auch der stärkste Wille nichts, wenn der richtige Augenblick der Intervention durch Führungskommunikation verpasst wurde.

Bei der **Interaktionsbezogenen Situationsvorbereitung** wird in den Darstellungen ein Handlungsplan (G-2) z.B. über die Gesprächsführung (G-4) überlegt, um Verhaltenswirkungen (G-5) und –auswirkungen (G-4) zu bedenken. Über **Interaktionsbezogene Kontrollprozesse** findet eine Kontrolle der Eindrucksbildung (G-3) über einen Verhaltens-Reaktions-Abgleich (G-1) statt, wobei insbesondere in einer nachträglichen Situationsreflexion (G-3) Selbstwirksamkeitsanalysen (G-2) hinsichtlich der Verhaltensreaktionen stattfinden. Dies führt dann zu einem **gezielten Einsatz von Self-Monitoring**, weil hier ein ebenenabhängiges Ausdrucksverhalten (I-5) durch die Führungskräfte entwickelt wird, was zusätzlich nach personenbezogenen (I-4) und situationsgebundenen (I-3) Self-Monitoring differenziert wird, was sich besonders in starken Situationen auswirkt (II-2). Ein wichtiges Merkmal ist hier die Bewertung, was militärisch korrektes Verhalten (II-2) im Sinne des kollektiven Rollenverständnisses (II-6) ist, um zu kontrollieren, was andere denken sollen (II-6).

> **„Ja, muss ich ja. Muss ich ja. Ich gucke ja, wie läuft es in dem Augenblick und dann wende ich es an. Aber, wie gesagt, manchmal muss man es auch durchziehen. Manchmal muss man auch dagegen handeln. Oder wenn man sagt, dass hat ihm jetzt gar nicht gepasst, das hat ihm jetzt gar nicht geschmeckt, wie mit dem Urlaubsantrag, dann muss man das auch ignorieren. Natürlich würde ich gerne den auf meine Seite ziehen.“ (II-6, 33/228).**

Self-Monitoring kann damit als ein Prozess beschrieben werden, der in seiner Qualität davon abhängig ist, wie stark die **Aufmerksamkeit nach Innen** und die **Aufmerksamkeit auf die soziale Umwelt** gerichtet wird. Der Worst-Case drückt sich in einer Führungskraft aus, die keine Kapazitäten für die Umwelt (I-4) hat und kein bewusstes Monitoring für Selbstanschauungen (II-1) praktiziert. Damit sich aber eine Führungskraft einen Überblick verschaffen kann (I-3), muss sie geistig-gegenwärtig (I-4) sein - für sich selbst als Selbstwahrnehmung (I-6) und auch als Zweifel (I-1). Sie darf aber nicht nur auf sich selbst achten (I-3), sondern sie muss auch nach Informationen lauschen (I-6), um das Maß der selektiven Aufmerksamkeit gegenüber den Geführten (II-2) oder der selektiven Aufmerksamkeit auf die Kernprozesse (II-3) zu finden, damit ein Gleichgewicht in der Personen- und Sachorientierung entstehen kann (I-5).

> **„Ich merke dann, dass die Gruppe merken könnte, oder was heißt merken, ich mache es ja nicht absichtlich. Wenn es zu harmonisch wird und in dem Sinne zu familiär, dann bringe ich das wieder auf die andere Linie, dass dann das Ganze wieder militärisch anhaucht. Ich will ja keinen bewusst bevorteilen. Das soll ja nicht so sein, das macht man ja unterbewusst. Mit dem einen kommt man besser zurecht als mit dem anderen. Entsprechend dann, wenn man das explizit merkt.“ (I-5, 3/33ff.).**

Self-Monitoring lässt sich hier als Form der Ausdruckskontrolle beschreiben, wobei in den bisherigen Ausführungen schon deutlich wurde, woraufhin das Verhalten kontrolliert wird. Gemäß des militärischen Führungskreislaufes (BMVg 2007, Nr. 6009) wird Self-Monitoring auch als Phase 4 der Kontrolle bezeichnet, d.h. als die Auswertung eigenen Handelns verstanden (II-2). Dies geschieht bewusst als eigene Phase im Sinne einer ex-post-Reflexion oder aber auch unbewusst prozessbegleitend, durch **Auftragsbezogene Prozesse**. Die Reflexion im Führungshandeln sowie über das Führungshandeln, führt nach Saban et al. (1994, S. 16) zu einer Reflexion für das Führungshandeln, da dies aus den ersten beiden Reflexionsarten resultiert. Damit wird darauf abgestellt, wie die Erfahrungen, die gemacht wurden, für gegenwärtige und zukünftige Führungsaufgaben genutzt werden können. Bei der Interviewauswertung ließen sich die **Auftragsorientierte Reflexion**, die **Verhaltensorientierte Reflexion** und die Kategorie **Zeitpunkt der Reflexion** identifizieren. Dabei dominiert die Reflexion als kognitive Leistung mit dem Ziel, Prozesse und Verhaltensweisen aufgrund veränderter Sichtweisen zu optimieren. Allerdings ist es ohne weiteres denkbar, bestimmte Verhaltenszumutungen von Außen gar nicht wahrzunehmen, weil die Sensibilität dafür fehlt oder fehlen will; und das diese Zumutungen einfach ignoriert werden.

In den **Auftragsorientierten Prozessen und Reflexionen** geht es um die Beurteilung der Lage (G-5) als das Abwägen von Handlungsalternativen (G-3), um eine Zieldefinition durchzuführen (G-2), wobei durch einen Vergleich des Anfangs-End-Zustandes (G-5) die Vorgehensweise in Frage gestellt werden kann (G-4). Ziel ist es, hier in den Darstellungen, ein zukunftsorientiertes mentales Modell zu schaffen (G-4, G-5) für eine bewusste Situationsanpassung (G-1). Das geschieht situationsbegleitend, wobei es aber überwiegend als Situationsverarbeitung im Nachhinein (I-5) berichtet wird, wenn die Führungskräfte z.B. Situationen revué passieren lassen (I-4) als bewusste ex-post Reflexion (I-5) zur persönlichen Situationsauswertung (I-5). Das Ziel dieser Reflexion ist die Erarbeitung notwendiger Veränderungsschritte (I-5).

„(…) wenn du schon länger dabei bist, greifst du einfach auf deinen Erfahrungsschatz zurück und machst nicht unbedingt was neues, das machst du wahrscheinlich einfach weniger [das Self-Monitoring], weil du sagst, es hat sich bewährt." (G-3, 24/395).

Die Subkategorie **Verhaltensorientierte Reflexion** beschreibt das Hinterfragen eigenen Handelns (I-4) als Reflexion mit sich selbst (I-5) oder mit Feedbackgebern (I-5), wobei es hier um das Feststellen von Verhaltensoptionen (I-2) z.B. als Hinterfragen eines stereotypen Rollenverhaltens (II-6) als Fremdbildübertragung auf sich selbst (II-6) geht; oder einfach um ein Nachdenken über richtiges (I-2) bzw. falsches Verhalten (I-2) in zwischenmenschlichen Dimensionen. Der **Zeitpunkt der Reflexion** wird dabei als selbstbegleitender Prozess (I-5) im Sinne eines zeitgleichen Überlegens (I-2) beschrieben oder aber als zeitlich distanzierte Reflexion (I-1, II-5), da bestimmte Situationen erstmal wirken müssen (I-4) oder auch erst ein Anstoß zum Nachdenken kommen muss (I-2), wofür Situationen ohne Zeitdruck (II-5) geeignet sind.

„Klar dominieren die anderen Probleme. (…) wenn man sich selbst schon, wenn man sich immer so ein bisschen zwingt oder so, dich immer selbst zu fragen, machst du das richtig so wie du das machst, oder dann kannst du glaube ich auch aus dem Training heraus so ein Gespür entwickeln dann auch, auch in Stress-Situationen." (I-2, 21/206).

„Man idealisiert, gerade wenn man einen großen Schritt vollzieht, wie ins Berufsleben hinein, in die Bundeswehr hinein, gehst du in die Unteroffiziers-Laufbahn oder in die Offiziers-Laufbahn. Man hat Vorstellungen, die so mit Sicherheit nicht ganz realistisch sind, wie es denn wäre. Wenn du da dann erst mal ein bisschen ernüchtert bist, dass bist du ja gerade in der Bundeswehr in kurzer Zeit, schraubst du dieses Bestreben, gut rüberkommen zu wollen, ein bisschen runter." (I-4, 44/252).

Stahl (2004, S. 56) stellt in seinen Darstellungen auf die soziale Komponente eines reflexiven Prozesses ab, in dem er verschiedene Quellen hinzuzieht und feststellt, dass die Reflexion in einem Kollektiv dem Hinterfragen von zugrundegelegten Regeln, Gedanken und Handlungen dient. Möglichkeiten der kollektiven Reflexion enthalten die sehr voraussetzungsreichen Begriffe wie Dialog oder Diskurs, die die Erschließung alternativer Perspektiven anstreben und eine kritische Position über gemeinsame Wahrheiten und Wirklichkeitskonstruktionen ermöglichen. Reflexion, so Stahl (2004, S. 56 in Anlehnung an Hacker et al. 1983) „(…) ist der Springpunkt menschlicher Existenz und Entwicklung. Ob wir einen Käsekuchen backen oder ein Unternehmen leiten, aufgrund unserer praktischen Erfahrung überprüfen wir beständig unsere Aktionen und ändern unser Verhalten und unsere Arbeitsmethoden." Der sich darin offenbarende Verbesserungsgedanke,

der in der Subkategorie **Selbstverbesserung/Anpassung** deutlich wird, steht für die Tendenz in den schriftlichen Darstellungen zu diesen Thema, der den normativen Charakter von Emendationsbemühungen unterstreicht und dabei gegebenenfalls den Blick für die Wirklichkeit verschließt, als ein ewiges an sich selber arbeiten (I-4, II-4) für ein zielführendes Verhalten (II-4) und der Veränderung des Führungsstils über die Zeit (I-3). Eine Organisation ist eben doch mehr, als ein einzelner Wille.

Praktisch führt das Self-Monitoring im Verständnis der Interviewten zur Ausbildung von mentalen Modellen, die sich in den Subkategorien der **Persönlichen Leitbildorientierung** und der **Bildung Metaregeln** wiederfinden. Hier geht es um Aspekte einer persönlichen Rolleninterpretation (G-2) zur Entwicklung eines Führungsstils (G-5), indem versucht wird, das eigene Rollenbild zu erfüllen (G-5) oder einem anderen Vorbild nachgeeifert wird (G-1). Wichtig scheint es zu sein, seine klare Linie zu finden (G-2) und diese auch durchzuziehen (G-4), wobei immer wieder unterstrichen wird, sich selbst treu bleiben zu müssen (G-3). Es geht hier aber noch über die Form innerer Überzeugungen (II-1) hinaus, wenn es um die Entwicklung von Lösungsmustern (I-4), Metaregeln (II-4) zur Problemstrukturierung oder übergeordnete Vereinfachungen, Denkmodelle und Gedankengerüste (I-4) geht, wie das gängige Beispiel der Berechnung von Raum-Kräfte-Zeit verdeutlicht. Über diese mentalen Modelle entsteht eine Art systemisch/situative Verhaltensorientierung (II-6) als Form der Erwartungsbildung (II-6) an das System und an sich als Führungskraft. In Anlehnung an Ickes et al. (2006, S. 659) kann Self-Monitoring als ein Prozess der Kontrolle und Selbstregulation verstanden werden, der eine Schnittstelle zwischen dem Selbstkonzept sowie sozialen Motiven und Verhaltensweisen darstellt.

> **„Ja, das ist zum Beispiel etwas wo die Bundeswehr einen wenn man es zulässt und wenn man es an sich heran lässt, sehr gut ausbildet. Weil egal was auch immer da passiert und was auch immer man macht, es gibt zwei Möglichkeiten. Entweder handelt man zweckmäßig oder unzweckmäßig oder man bricht zusammen. So, und gerade bei der Bundeswehr wird man befähigt, zweckmäßige Entscheidungen zu treffen. Aber im Grunde genommen ist es doch nichts weiter als eine Kräfte-Raum-Zeitberechnung. Darauf bildet die Bundeswehr aus und wenn man dann an sich selbst gearbeitet hat und immer wieder geübt hat, dann müsste es, und dass hoffe ich doch auch schwer, auch möglich sein, in so einer Lage zweckmäßige Entscheidungen zu treffen.“ (I-4, 11/70).**

5.7 Verhaltenssteuerung durch Self-Monitoring

Der Ansatz des Methodologischen Individualismus liefert eine Möglichkeit der Erklärung von nicht geplanten Effekten für die Entstehung sozialer Ordnung. Nach Opp (1979, S. 89ff und 137ff.) lassen sich soziale Emergenzphänomene nach deskriptiver und explanatorischer Emergenz unterscheiden. Die deskriptive Emergenzbeschreibung verweist auf die Tatsache, dass soziale Ordnungssysteme quasi eigene Eigenschaften entwickeln, so dass der individuelle Anteil der beteiligten Akteure nicht identifizierbar ist bzw. sogar ausschließbar wird. Die explanatorische Definition schreibt kollektiven Phänomenen eine eigenständige Qualität zu, weshalb diese auch nicht durch die beteiligten Individuen erklärbar sind. Raub & Voss (1981, S. 23ff.) beschreiben in diesem Zusammenhang heuristische Regeln für die Entstehung von Ordnung: Ordnung führt zur Annahme von Konstanz bei den Verhaltensweisen der Akteure. Durch viele beteiligte Akteure entsteht ein Netz aus Interdependenzen, d.h. Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen bestimmen die kollektiven Phänomene. Die so angenommene wechselseitige Beeinflussung führt zu nicht intendierten Folgen individueller Handlungen, und sei es auch nur, dass nicht-handeln als absichtsvolle Handlung interpretierbar wird. In sozialen Gruppen entstehen somit kollektive Handlungen als Muster, die durch die beteiligten Individuen geprägt sind, aber nicht auf diese aufteilbar sind. Solche Muster lassen sich in der Kategorie der „Verhaltenssteuerung durch Self-Monitoring“ nachzeichnen, wodurch die bisherigen Aussagen zum Gegenstand Self-Monitoring abgerundet werden.

Abbildung 30: Subkategorien der Kategorie Verhaltenssteuerung durch Self-Monitoring der Einzelinterviews und Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Subkategorien **Rollenkonformes Verhalten, Rollenorientiertes Verhalten, Umgang mit Sachproblemen, Auftragserfüllendes Verhalten, Durchsetzungsverhalten** und **Auftragsorientierte Beziehungsgestaltung** machen eine Auftragsorientierung und Problemorientierung im Sinne einer sachlichen Zielerreichung deutlich, da diese vordergründig herausgestellt wird. Dieser Eindruck wird noch verstärkt durch die Beschreibung einer Beziehungsorientierung als Mittel zum Zweck der Zielerreichung. Self-Monitoring wird hier daher als bewusste Beziehungsgestaltung verstanden, bei der Menschen dazu instrumentalisiert werden, dass die persönlichen und militärischen Ziele erreicht werden.

Beim **Umgang mit Sachproblemen** kann gemäß der Darstellungen zunächst vom Versuch einer Selbstbewältigung (G-1) oder von einer Veröffentlichung möglicher Probleme (G-1) ausgegangen werden. Ziel ist hierbei eine Kriteriensuche für Entscheidungen (G-1), bei der notfalls keine Rücksicht auf Befindlichkeiten (G-3) genommen wird und persönliche Probleme zurückgestellt (G-2) werden, aber gegebenenfalls auch weniger Härte (G-5) gezeigt wird. Insgesamt scheint dabei ein **Auftragserfüllendes Verhalten** vorzuherrschen, der als auftragserfüllender Führungsstil (G-5) beschrieben wird. Dieser Führungsstil scheint dabei eine Mischung aus zielorientierter Selbstdarstellung (G-2) und teamorientierter Zusammenarbeit (G-5) zu sein. Auch wenn der Mensch als Mittel zum Zweck verstanden wird, so wird in den Interviews dennoch deutlich, dass die Führungskräfte den Wert der Unterstellten für ihre Auftragserfüllung schätzen. In der Teamorientierung kommt über die Betonung der zwischenmenschlichen Ebene (G-5) zum Ausdruck, wie wichtig es ist, den Erfahrungsschatz dritter zu erschließen (G-4), selbst wenn für die Zusammenarbeit (G-5) und die Potentialaktivierung (G-3) ein bewusstes Verstellen (G-1) nötig ist:

> **„In Einsatzsituationen, wo es auf knackige Entscheidungen ankommt, finde ich, kann bewusstes Nett sein oder Verstellen nicht schaden.“ (G-1, 12/155).**

Hier verdeutlicht sich die Subkategorie **Auftragsorientierte Beziehungsgestaltung** als zieldienliche bewusste Beziehungsgestaltung (G-1, G-2, G-5), bei der die Beziehung ein Mittel zum Zweck ist (G-2, G-4). Denn über die Einbeziehung sozialer Informationen (G-1) unter der Nutzung der persönlichen Ebene (G-2) kann eine Auftragserfüllung erfolgen. Es ist hier zwingend eine Relevanzklassifizierung der sozialen Informationen (G-1) als private oder dienstliche Probleme einzubeziehen, um die Beziehungsebene im Sinne einer Führungsdistanz als militärische

Führungsfähigkeit (G-1) ausklammern (G-5) zu können. Der Auftrag ist die Grenze der Beliebtheit (G-1) oder der Befindlichkeitsorientierung (G-5), aber er kommt ohne die Ebene der Zwischenmenschlichkeit (G-3) nicht aus.

> **„Self-Monitoring ist die Bewertung des Datenstroms zwischen zwei interagierenden Individuen." (G-1, 15/195).**

Diese Datenstrombewertung hat dann einen Einfluss auf das **Durchsetzungsverhalten** der Führungskräfte. Durchsetzungsverhalten bedeutet hier Grenzen setzen (I-2). Das kann je nach Bewertung variieren: scharfes Zurechtweisen (I-3), Aufzeigen alternativer Konsequenzen (II-6), ernster Gesichtsausdruck (I-4), mit Stimme führen (I-4), eine Meinung vorgeben (I-2), eine Entscheidungsbegründung (I-5) oder als Beispiel vorgehen (I-2). Die Subkategorie Durchsetzungsverhalten bringt damit Formen der Entscheidungsbekräftigung (I-6) zum Ausdruck, als richtungsweisendes (I-4), steuerndes (I-1), intervenierendes (I-1) und gestaltendes Eingreifen (II-1), um den eigenen Führungsanspruch durchzusetzen (II-5, II-6).

> **„(…) ich weiß nicht, ob ich so rüberkomme – aber ich bin relativ locker, nur wenn es wichtig ist oder wenn es um Sicherheit geht, dann bin ich aber auch streng. (…) Auch beim ersten Mal war ich sehr aufgeregt. Da habe ich vielleicht noch mehr darauf geachtet. Aber auch jetzt noch bin ich sehr darauf bedacht, auch wenn ich ruhiger vielleicht bin, aber ich bin trotzdem noch sehr darauf bedacht, dass es genau in solchen Situation eben 100 % korrekt ist, (…) dass ich da eben halt das durchdrücke, wie ich mir das vorstelle. Weil ich nämlich dann hinterher da stehe, wenn ich sage, ich bin zu locker vielleicht gewesen, der halbe Strich oder so macht nichts, dann bin ich doch mit dran. Da bin ich dann wirklich so, dass ich auch sage, die Aufmerksamkeit verändert sich." (G-5, 9/85).**

An diesem Zitat lässt sich verdeutlichen, warum sich bei Führungskräften in der Bundeswehr ein **Rollenorientiertes Verhalten** bzw. ein **Rollenkonformes Verhalten** herausarbeiten lässt. Hier ist eine Anpassung an die Spielregeln der Organisation (II-5) zu beobachten, was sich als militärisch korrektes Verhalten (II-2) als Verhaltenslinie (I-5) beschreiben lässt. Die Verhaltensausrichtung (II-6) folgt der Struktur, da diese die Ziele und das Verhalten (I-4) z.B. in Form der angesprochenen Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen vorgibt. Streng sein (G-5) wird allerdings als kontextbezogenes Verhalten verstanden (II-5), da über die Bildung von Verhaltensmustern (I-4) gewohnheitsmäßig festgelegt ist, wo besonders ein Null-Fehler-Bemühen (G-5) erforderlich ist, ein rollenkonformes Verhalten (II-3) als formale Rolle (II-6) im Sinne einer formalen Abstandskontrolle (II-6) angemessen ist; und wo es gemäß dem Motto „Mehr Schein als Sein" (G-4) um Machtdemonstration (G-4) oder Selbstdarstellung bei der Dienstaufsicht (II-2) geht. Und

damit geht es um Regeln, die Verhaltenssicherheit bieten in schwierigen, unbekannten und unerwarteten Situationen:

> **„(…) wenn im Bataillon ein neuer Kommandeur kommt, verhalte ich mich zuerst absolut militärisch korrekt.“ (I-4, 14/78).**

Die Qualität des Ausdrucksverhaltens sagt hier noch nichts aus, ob es in jedem Falle situationsangemessen war. So kann ein offensichtlich rein der Sachlogik folgendes Verhalten negativ wirken, wenn es nicht auf die individuellen Befindlichkeiten möglicher Vorgesetzter oder Unterstellter ausgerichtet ist. Andererseits kann ein Verhalten, was auf die Sachzwänge reagiert, auf der persönlichen Ebene als negativ bewertet werden. Hinzu kommt eine je individuelle Geschichte einer jeden Führungskraft. Ein schlechtes Verhalten eines als negativ erlebten Unterstellten wird als noch schlechter beurteilt. Ein schlechtes Verhalten eines guten Unterstellen dagegen als weniger schlecht bzw. es wird gedeckt und damit weniger auffällig. Führungskräfte entwickeln für den Umgang mit ihren Unterstellten hier eine **Zwischenmenschliche Führungsstrategie**, bei der als zielgruppengerechtes Verhalten (I-1) ein personenabhängiges Führungsverhalten (II-2) z.B. als Darstellungsverhalten gegenüber Vorgesetzten (I-6) oder informalisierten Verhaltensweisen nach Unten (II-4) praktiziert wird. Die Strategie entsteht dabei als „Einschießen“ über Grenzwertermittlung (II-6) als Informationsselektion nach dem jeweiligen Personenkreis (II-2), so dass es genauso zur Gesprächsvermeidung mit der Dienstaufsicht (II-6) kommen kann oder informelles Verhalten vernachlässigt wird (II-6).

> **„(…) man setzt das dann auch in dem Sinne um, verhält sich dementsprechend. [Belastet Sie das?] Ja na klar, weil ich nicht so sein kann, wie ich mich normalerweise geben würde.“ (I-5, 23/197ff.).**

„Der Ausgangspunkt von Snyders (1974, 1979, 1982a, 1987) Theorie der Selbstüberwachung (= *Self-Monitoring*) ist die Beobachtung, dass Menschen in sozialen Situationen oft nicht ihre wirklichen Meinungen, Einstellungen, Verhaltensabsichten, Eigenschaften oder Gefühlszustände mitteilen, beziehungsweise sichtbar werden lassen und entsprechend handeln, sondern auch vorsätzlich und bewusst Strategien entwickeln und einsetzen, um einen möglichst positiven Eindruck von sich zu geben und das Bild, was andere von ihnen haben zu beeinflussen.“ (Emrich 2004, S. 35). Für dieses Bild ist es wichtig, dass Führungskräfte den unterstellten Bereich zwar als Mittel zum Zweck betrachten, aber dennoch ihre Führungsverantwortung

wahrnehmen und ernstnehmen. Dies zeigt sich in den Subkategorien **Fürsorge als Führungsverantwortung**, **Gerechtwerden zwischenmenschlicher Führungsverantwortung** sowie im **Unterstützungsverhalten**, der **Beziehungsgestaltung** und der **Beteiligungsgestaltung**.

Diese Subkategorien stellen ein Konglomerat an sehr verschiedenen, aber durchweg als positiv bewerteten Verhaltensweisen dar. Diese Verhaltensweisen sind auf die zwischenmenschliche Beziehung und Zusammenarbeit ausgerichtet und verdeutlichen im Wesentlichen die Bedeutung des Self-Monitorings für soziale Interaktionen, ohne jetzt auf den Kontext Bundeswehr zu verweisen (vgl. Abbildung 31).

Fürsorge als Führungsverantwortung	Gerechtwerden zwischenmenschlicher Führungsverantwortung	Unterstützungsverhalten	Beziehungsgestaltung	Beteiligungsgestaltung
Fürsorgesteigerung bei Lebensgefahr(G-2)	Wahrnehmen Vermittlerrolle (G-2)	gleichmäßige Auftragslastverteilung (I-1)	einfach über etwas reden (I-4)	Fähigkeitsorientierter Personaleinsatz(I-4)
Situative Prioritätenverlagerung (G-2)	Herstellen Interpretationssicherheit (G-5)	Zuarbeit als Entlastung (II-6)	Fähigkeitsbezogene Wertschätzung (II-5)	Problemlösungsorientierte Gespräche (II-2, II-4)
Institutionalisieren von Gesprächsangeboten (G-3)	Taktgefühl (G-3)	Hintergründe erklären (II-6)	sich Zeit nehmen (I-4)	Beteiligung bei Entscheidungsfindung (I-1)
Zu väterlichen Gespräch ranholen (G-2)	Self-Monitoring als Marktwirschaftsprinzip (G-1)	Grundsätzlich vor Geführte stellen (I-3)	wenig militärisch strikt (I-5)	Nachhaken bei Unklarheiten (II-6)
Fürsorge nach unten (G-1)	Konflikte austragen (G-5)	Situationsentschärfung (II-3)	Entschuldigung bei Dritten (I-1, II-2)	Informationsgewinn ist Hohlschuld (II-2)
u.a.	u.a.	u.a.	u.a.	u.a.

Abbildung 31: Auszug der Subkategorien mit Codes aus Kategorien Verhaltensteuerung der Einzelinterviews/Gruppengespräche.
Quelle: Eigene Darstellung.

Nach diesen Punkten könnte jetzt die Vermutung auftreten, dass die Aussagen über die Auftragsorientierung des Führungsselbstverständnisses der Führungskräfte nicht gültig sind und die Aussagen über die Zweck-Mittel-Relation hinsichtlich der Beziehungsgestaltung auch als fraglich anzunehmen sind. Jedoch kann mit Hoenle (1996, S. 35) auf folgendes verwiesen werden: „Führung *an sich* gibt es nicht; sie wird in jeder sozialen Gemeinschaft unterschiedlich konstruiert.“ Der Autor fragt in dieser Behauptung hauptsächlich nach dem „wie“ der Führung, also wie sich Führung im organisationalen Alltag beobachten lässt. Es existieren

demnach verschiedene Führungsrealitäten als individuell-kollektiver Realitätsentwurf. Als kollektives Phänomen beinhaltet dieser Realitätsentwurf die Wahrnehmung und Bewertung der Beziehung der Beteiligten, wobei der Kontext hier entscheidend ist. Der Kontext ist hier self-monitoring-relevant. So ist unter Führung in einer komplexen Organisation offensichtlich etwas anderes zu verstehen als in einer therapeutischen Selbsthilfegruppe. Die kollektive Seite des Phänomens Führung versorgt die Mitglieder einer Organisation mit Basisannahmen, die jedoch noch im jeweiligen individuellen Alltagsverhalten variieren. Self-Monitoring konstruiert sich hier als ein sehr ambivalenter Begriff, da er sich hinsichtlich seiner Situationsangemessenheit gleichermaßen an der systemischen Funktionserfüllung mit organisationalen strukturellen Vorgaben und Karrierewegen orientieren muss, wie an den konkreten zwischenmenschlichen Interaktionsbedürfnissen, die nicht einer bestimmten organisationalen Natur entspringen.

> **„(…) habe ich ganz einfach die Erfahrung gemacht, dass der technische Komplex, mit dem ich mich auseinandersetze, wirklich nicht so bekannt ist, (…) dass man viel mehr Erklärungen liefern muss, wobei gerade die geeignete Erklärung, ja auch eine Situation komplett entschärfen kann. (…) Wenn ich aber die fachliche Kompetenz dazu nicht habe, oder mir das Hintergrundwissen fehlt, schaffe ich es niemals die Situation zu entschärfen.“ (II-3, 12/83).**

Diesen Interaktionsbedürfnissen versuchen Führungskräfte in der Form gerecht zu werden, dass sie einen **Personenabhängigen Umgang** pflegen, der sich aber durch eine gewisse Geradlinigkeit auszeichnet. Das Verhalten kann dabei schlicht meinungs- (G-2, G-4), dienstgrad- (G-4), sympathie- (G-4) oder personenabhängig (G-3) sein. Dem wird versucht durch individuelle Gesprächsvorbereitung (G-2, G-3), individuelle Führungskommunikation (G-4) oder individuelle Anforderungsreaktion (G-4) Rechnung zu tragen. Wichtig ist aber eine **Geradlinigkeit** als Situationsauthentizismus (II-6) als persönliche Berechenbarkeit (I-4) im Sinne eines gleichbleibenden zwischenmenschlichen Umgangs (I-6). Das bezieht sich als Führungsstilkonstanz über verschiedene Situationen hinweg (I-3) auf den Umgang mit den Unterstellten, aber auch auf den Umgang mit sich selbst, als sich treu bleiben (I-4) und sich nicht verbiegen lassen (II-4).

> **„(…) in der Situation warst Du nicht locker, wenn du jetzt plötzlich locker bist passt nicht, ist nicht authentisch. Und so haust Du wieder in der Kerbe.“ (II-6, 34/232).**

Self-Monitoring ist kein normativer Begriff, der eine bestimmte Qualität des Wahrnehmens, der Aufmerksamkeit und des Ausdrucksverhaltens umschreibt. Er ist

vielmehr ein Begriff, der die verschiedenen Phänomene in unterschiedlichen Facetten beinhaltet: Er ist Wahrnehmung von Signalen, Informationsverarbeitung und Ausdrucksverhalten. Dies kann positiv verstanden bedeuten, dass eine Führungskraft aufgrund einer Informationsverarbeitung sich situationsangemessen verhält, dies kann aber auch bedeuten, dass eine Führungskraft sich aufgrund einer Informations-verarbeitung (z.B. Feststellung zu vieler Informationen) sich in cholerischer Hilf-losigkeit (vgl. I-3) verliert. Self-Monitoring kann in solchen Situationen daher zwei-wertig wieder eingeführt sein: Es läuft an und blockiert sich selbst! Durch eine hohe Selbstaufmerksamkeit auf die Selbstdarstellung in Führungssituationen (vgl. Wiech 2001, S. 42ff.) kann es zu einem Overkill kommen, wie ihn der Interviewte II-2 beschreibt.

Das bedeutet, bei allem Anspruch der Situationsangemessenheit, das Vorhandensein **Problematischer Verhaltensweisen**, **Unbeabsichtigter Reaktionen** oder **Defensivstrategien**. Darüber kann an dieser Stelle nur spekulativ und hypothetisch berichtet werden, weil nicht nachvollziehbar ist, ob das Fehlverhalten das Ergebnis eines übermäßigen Self-Monitorings oder keines Self-Monitorings ist. Es kann aber auch sein, dass als nichtangemessen bewertetes Verhalten einfach deswegen auftritt, weil der Fokus der Wahrnehmung eher auf einen organisationalen Kontext gerichtet ist. Die Spanne ist hier groß: Brüllen (I-4), illoyaler Gesichtsausdruck (I-3), keine Koordination (I-3), inneres aufgeregt sein (G-3), Beratungsresistenz (I-3), in alte Verhaltensmuster fallen (I-4), gelegentliche Verweigerung (II-6), soziale Inkonsistenzen (II-3), es nur dem Chef rechtmachen (I-2) oder sonstige Formen der Überreaktion (I-1) bzw. der Rücknahme des persönlichen Engagements (G-2). Weiter sollen diese drei Subkategorien nicht betrachtet werden, da sie für die Beobachtung von Self-Monitoring nur in sofern von Bedeutung sind, als das gefragt werden muss, inwiefern sich diese Führungskräfte ihrer Verhaltensweisen bewusst sind? Aber da kann das Datenmaterial keine Antworten liefern.

Kompetenzen zeichnen sich hier durch nichtexplizites Wissen aus, was nicht allein kognitiver Natur ist, sondern Gefühle, Fähigkeiten, Erfahrungswerte, Einstellungen, Motivlagen mit beinhaltet. Für Self-Monitoring kommt es daher nicht allein darauf an, was eine Person sich selbst zu schreibt, sondern was sie in der Lage ist, für externe Beobachter in Verhalten umzusetzen, und dass insbesondere vor dem Hintergrund der jeweiligen Kultur in der Organisation. Denn „(…) Emotionen und

Motivationen (sind) verinnerlichte (interiorisierte) Werte und Normen (…)“ (Erpenbeck & Rostenstiel 2003, S. XII), die als kollektives Gut geteilt werden, was sich in den Subkategorien **Anpassungsorientierte Selbstdarstellung** sowie **Zurückhaltung/Vorsichtiges Verhalten** zeigt.

> **„Wenn du ein starkes Uffz-Korps hast und ich war bis jetzt fast immer in Einheiten, wo wirklich ein starkes Uffz-Korps vorgeherrscht hat, wenn du dich da nicht, ich sage nicht krumm machst, aber dich da nicht einfügst in diese Situation und dich nicht einfühlst in die Strukturen die da vorherrschen, dann fällst du hinten runter.“ (G-5, 14/126).**

Die Subkategorie **Anpassungsorientierte Selbstdarstellung** zielt in dieser Perspektive darauf ab, sich an die Personengruppen anzupassen (G-3) und damit einer erwartungsorientierten Selbstdarstellung zu entsprechen (G-2, G-3, G-4). Dies läuft über eine gezielte Eindrucksbildung (G-2, G-4), bei der nicht Jedem die Meinung gesagt wird (G-4), sondern eher versucht wird sich „beliebt“ zu machen (G-4) und die Regeln der political correctness (G-1) einzuhalten. Diese Subkategorie der Gruppengespräche korrespondiert mit der der Einzelinterviews, die ähnliche Aspekte im Sinne einer **Zurückhaltung/Vorsichtiges Verhalten** aufgreift. Wichtig sind hier die Aussagen zur Zurückhaltung (I-4, II-6) und zum Abwarten (II-2), weil hierüber ein Maß besonnenen Handelns (I-1) möglich ist, wofür sich eine Führungskraft auch Zeit nehmen muss, um Entscheidungen zu treffen (II-4). Ein Anpassung im Ausdrucksverhalten (G-2) ist aber insbesondere dann feststellbar, wenn von dienstaufsichtsorientierten Anpassungsverhalten (G-4) als situative Aufwandssteigerung (G-2) mit dem Ziel der Eindrucksbildung bei den Vorgesetzten (G-1) gesprochen wird.

5.8 Erwarteter Nutzen von Self-Monitoring

Zur Beschreibung von Self-Monitoring müssen verschiedene Perspektiven berücksichtigt werden. Einmal geht es darum, den Auftrag und dessen Erfüllung gemäß der Funktionslogik des Militärsystems zu erfüllen und diese Erfüllung auch durchzusetzen. Zum anderen muss immer wieder der Fokus auf den Menschen als Medium des Prozesses (vgl. Fuchs 1994, S. 16ff.) gerichtet werden. Und an dieser Stelle variiert Self-Monitoring hinsichtlich der Situationsangemessenheit nach starken und schwachen Situationen (vgl. I-5). Self-Monitoring hat in dieser Dimension keine bestimmte Qualität, sondern kann als viabel angenommen werden. Viabilität bezeichnet die Gangbarkeit aller von Systemen gefundenen Lösungen,

Mittel und Wege. Der Begriff macht darauf aufmerksam, dass es keine überlegene Erkenntnis, keine objektiv richtigen oder falschen Lösungen gibt. Viabiliät ist insofern ein Gegenbegriff zu Optimalität als brauchbares Handlungsschema. „Handlungen, Begriffe und begrifflich Operationen sind dann viabel, wenn sie zu den Zwecken oder Beschreibungen passen, für die wir sie benutzen." (Glasersfeld 1997, S. 43). Self-Monitoring ist vor diesem Hintergrund auch keine einfache Persönlichkeitseigenschaft, die mehr oder weniger einem Selbstzweck der persönlichen Konstruktion im Rahmen von Erbe-Umwelt-Interaktionsprozessen (Sozialisations-, Erziehungs- und Bildungsprozessen) unterliegt. Vielmehr wird Self-Monitoring durch die Interviewten als eine zweckgerichtete Aufmerksamkeit bezeichnet, die bei der Lösung eines bestimmten Problems unterstützen soll. Ein zu lösendes Problem kann hierbei der militärische Auftrag sein oder Störungen in der Auftragserfüllung, ein Problem kann aber auch ganz individuellen Zielsetzungen und Bedürfnissen folgen, wie Anerkennung oder Wohlbefinden und Akzeptanz. Diese Aspekte verdeutlichen, dass ein System, im vorliegenden Fall die Führungskraft, ihr eigenes Überleben sichern muss (vgl. von Glasersfeld 1999, S. 20ff.). Die Erwartungen an die „Überlebensfähigkeit" in der Bundeswehr werden in der Kategorie „Erwarteter Nutzen von Self-Monitoring" zusammengefasst.

Abbildung 32: Subkategorien der Kategorie Erwarteter Nutzen Self-Monitoring der Einzelinterviews.
Quelle: Eigene Darstellung.

Wie aus der bisherigen Darstellung der qualitativen Ergebnisse ersichtlich wird, lässt sich Self-Monitoring bei Offizieren sehr auftragsbezogen formulieren. Für Führungskräfte ist damit alles relevant, was den Auftrag unterstützt oder gefährdet. Diese erste Annahme findet sich in den Subkategorien **Auftragsbezogener**

Führungserfolg/Vermeidung Führungsmisserfolg, **Optimale Ressourcennutzung** und **Folgebereitschaft** bei den Unterstellten wieder. **Führungserfolg** zeichnet sich demnach darüber aus, ob die Unterscheidungsfähigkeit (I-1) vorliegt, wann eine Personenorientierung (I-1) und wann eine Sachorientierung (I-1) gefordert ist, um die Lösung einer Problemsituation (II-2) als vernünftige Problemlösung (I-6) sicherzustellen. Es gilt hier besonders die Führungsfähigkeit (II-4) und keinen unnötigen Informationsverlust (I-3) sicherzustellen, wenn es sich um die Situationsbewältigung (II-3) gerade bei dynamischen Aufgabenstellungen (II-1) handelt. Und dazu ist es wichtig, Alternativlösungen wahrzunehmen (II-3) beziehungsweise sich diese Alternativen zu erschließen (I-1), um eine **Optimale Ressourcennutzung** der persönlichen (I-2) aber auch der kollektiven Ressourcen (I-1) zu erreichen. Dazu gilt es im Sinne von praktikablen Lösungen (I-3) die Prioritäten (I-3) festzulegen, um einen zielgerichteten Personaleinsatz (I-4) oder eine optimale Fähigkeitspoolbildung (II-5) zu erreichen. Für die optimale Ressourcennutzung der Unterstellten ist dazu die Erschließung des Erfahrungsschatzes (I-4) nötig, da nur über ihn, das Beste rauszuholen ist (I-6) und die Lösung persönlicher zeitlicher Probleme (I-6) gewährleistet werden kann. Das Ziel ist es hier, die Selbstdarstellung der Unterstellten so zu provozieren (II-5), dass sie die Auftragsdurchführung im Sinne der Führungskraft (II-2) durchführen und zwar mit dem Ziel der **Folgebereitschaft**.

Die **Folgebereitschaft** im Militär zeichnet sich am markantesten dadurch aus, dass der Anspruch besteht, dass die Unterstellten der Führungskraft „in den Krieg folgen wollen“ (I-4).

> **„ (…) ich hätte mir auch einen Gruppenführer oder Zugführer gewünscht, wo ich hätte sagen können, den wäre ich in einen Krieg gefolgt.“ (I-4, 45/279).**

Folgebereitschaft heißt hier, dass alle an einem Strang (I-3) für eine konfliktarme Auftragserfüllung (I-1) und motivierte Auftragsdurchführung (I-6) ziehen. Die Freiwilligkeit in der Auftragserfüllung (I-1) streben die Führungskräfte an, weil sie immer wieder auf Situationen verweisen, in denen sie es sich wünschen, gerade unbequeme Befehle einfach umsetzen (I-3) zu können, ohne einen Untergebenen dabei zu verlieren (I-4).

> **„Bisher habe ich es gemerkt an dem Verhalten der Gruppe oder entsprechend an Einzelnen, dieses Gruppenverhalten und die Motivation usw. Was so alles in der Gruppe abläuft. Da merkt man ziemlich stark, ob das nun so angesehen wird und auch verfolgt wird oder ob es einfach nur abgetan wird.“ (I-5, 8/70).**

Self-Monitoring wird hier als ein bewusster Prozess beschrieben, der dazu dient, in problem- bzw. konflikthaltigen Situationen die Führungsinitiative zu erhalten oder wieder zu erlangen (vgl. II-3). Den so eher auftragsorientierten Erwartungen folgen an dieser Stelle die Erwartungen des **Individuellen Umgangs in Führungssituationen** und der **Zwischenmenschlichen Handlungsfähigkeit**, weil das Wahrnehmen zwischenmenschlicher Hinweisreize die Voraussetzung dafür ist, an die Leute heranzukommen (I-4, II-5) und nicht gegen die Wand zu rennen (I-5). Bei der Erarbeitung der Kategorien wurde zudem deutlich, dass es beim Self-Monitoring nicht allein darum geht, sich in jeder Situation situationsangemessen zu verhalten, sondern dass es darum geht, ein ineffizientes Sozialverhalten im unterstellten Bereich oder auf sich selbst bezogen wahrzunehmen und die richtigen Schlussfolgerungen für das eigene Handeln zu ziehen. Nicht der fehlerfreie Mensch ist ein erfolgreicher Mensch, sondern derjenige, der aus seinen Fehlern Schlussfolgerungen für sein weiteres Handeln zieht. Denn eine begangene Handlung, ist immer der Ausgangspunkt für Folgehandlungen.

> **„(…) ich habe immer versucht die Struktur zu nutzen, da es mir immer wichtig war ein festes Vorgehen zu haben, dass mir eigentlich ein gewisses Maß an Sicherheit gibt, so dass ich mich auf die Dinge konzentrieren kann, die von der Norm abweichen (…) es ging nie um das [fachliche] Problem, sondern immer um das Problem der persönlichen und menschlichen Sachen, mit der Absicht, dass die Leute überreagieren, mit Stresssituation nicht fertig werden." (II-3, 16/105).**

Die Kenntnis der Beweggründe der Unterstellten (I-6) ist danach entscheidend, um z.B. persönliche Probleme Unterstellter zu erkennen (I-3) oder Informationen über die wahre Stimmung zu erhalten. Das wird im Sinne der Auftragserfüllung seitens der Führungskräfte formuliert, aber es bezieht sich auch auf die persönliche Ebene, da sie sich geschmeichelt fühlen, wenn sie als Problemlöser (I-5) angesprochen werden oder sich Anzeichen zeigen, dass Unterstellte immer öfter (I-3) kommen. Über die Beantwortung der Frage nach der Grenzbildung sozialer Systeme, hier Führer-Geführte, kann an dieser Stellte verdeutlicht werden, welche Operationen als Mitteilungshandeln definierbar und beobachtbar sind. Kommunikation orientiert sich dabei nicht nur an den systemspezifischen Sinnofferten, sondern bezieht immer die beteiligten Subjekte mit ein. „Der Subjektstatus selbst ist davon abhängig, daß der Prozeß der Selbstimplifikation von Kommunikation (die Zurechnung, die Ereignisse in Handlungen transformiert) über jemanden läuft." (Fuchs 1994, S. 181).

Der Begriff der Adressabilität ist in diesem Zusammenhang entscheidend für das Funktionieren der Kommunikation, da sie als Katalysator für die Annahme von Selektionsofferten dient. Die Führungskraft wird in ihrer Person zum Stellvertreter des Systems: Sie kann im Führungsanspruch auf die eigene Person verweisen oder aber auf übergeordnete Personen, um Anschlussoperationen zu ermöglichen. In kommunikativen Kontexten adressabel zu sein, gehört zu werden, ernst genommen zu werden und überhaupt Teil eines Kommunikationsnetzwerkes zu sein, ist die Sinnofferte. Eine scheinbare Gefährdung dieser Adressabilität, die auch als Inklusion bezeichnet werden kann, führt zu Reaktionen unterschiedlichen Ausmaßes. Ein wichtiges daraus ableitbares Kriterium ist jedoch, dass Adressabilität eine Dauer-aufmerksamkeit aufnötigt, damit ein Bewusstsein mit dem dazugehörigen Menschen als Teil der Kommunikation erhalten bleibt.

> **„(…) Kumpelhaftes Verhalten ist Einzelfallbezogen, weil da nicht jeder mit umgehen kann. Dass muss dann auch von der Wellenlänge passen.“ (II-2, 11/90)**

> **„Nein, sondern, umso mehr Menschen ich zu führen habe, umso eine größere Verantwortung habe ich. Und umso mehr Menschen ich zu führen habe, umso mehr Signale werden ausgesandt, die ich verstehen soll. Also, umso mehr Signale sende ich aus, denn es geht ja immer um die Personen; und umso mehr Signale werden mir zurückgesendet. Also muss ich auch mehr verstehen können.“ (II-2, 22/208).**

Führungskräfte verhalten sich demnach in professionellen und beruflichen Kontexten wenig unbesonnen gemäß ihrer Gewohnheiten und losgelöst von inneren Zwängen. Sie orientieren sich in ihrer Verhaltenssteuerung vielmehr an positiv oder negativ bewerteten sozialen Konsequenzen. Das Verhalten wird also so ausgerichtet, dass es innerhalb einer sozialen Gruppe zu einer positiven Bewertung kommt (vgl. Roth 2001, S. 297ff.). „Ströbe und Jonas (1990 zitiert nach Brandstätter 2006, S. 69) sprechen hier von einer ´anreizinduzierten Verhaltensänderung`. Erwartungen über Verhaltenskonsequenzen, die regelmäßig mit positiven oder negativen Gefühlen verbunden sind, beeinflussen künftiges Verhalten dadurch, daß die betreffende Person Vorstellungen über den Zusammenhang zwischen Umständen, Handlungs-alternativen und deren möglichen Konsequenzen bildet und daraufhin bewußt die gewünschten Gefühlserfahrungen anstrebt oder ihnen aus dem Weg geht.“ In diesem Prozess finden ein kognitiver Strukturaufbau und eine emotionale Konditionierung statt, die sich in den Subkategorien **Vermeidung negativer Umweltreaktion**, **Arbeitszufriedenheit (kollektiv)**, **Wohlbefinden (individuell)** sowie den **Persönlichen Erfolgserlebnissen** wiederfindet. Hier wirkt sich aber nicht nur die

Mitgliedschaftsrolle in der Bundeswehr aus, sondern auch die Teilnahme der Führungskräfte als Privatperson an anderen Sozialsystemen, was sich auf das Erleben persönlicher Erfolgserlebnisse auswirkt. Erfolg definiert sich hier nicht nur über den Erfolg in der Bundeswehr oder bei den Geführten, sondern auch daran, was die Führungskräfte für sich persönlich als Wichtig erachten:

> **„(…) ich bin ein extrem anpassungsfähiger Mensch. Den Grad der Anpassungsfähigkeit mit neuartig konfrontierenden Situationen muss ich oben halten, denn dann werde ich Stark in einer Situation.“ (II-4, 3/24).**

> **„(…) ich möchte das der Auftrag durchgeführt wird und alle zufrieden sind und es sich nicht in Unmut niederschlägt.“ (I-6, 2/13).**

Vermeidung negativer Umweltreaktion	Arbeitszufriedenheit (kollektiv)	Wohlbefinden (individuell)	Persönliche Erfolgserlebnisse
Rückzugstendenzen (I-3)	Vernünftige Arbeitsatmosphäre (I-4)	Situationsbereinigung (II-2)	Erfolgreichreiche Auftragserfüllung (I-5)
negative Reaktion bei Befehlsdurchsetzungs-versuch (I-3)	vertrauenswürdiges Klima (II-5)	Positive Wirkung bei Dritten (I-2)	Echte Karriere (I-4)
Oppositives Verhalten (I-1)	Wir-Gefühl (I-3)	Gesicht nicht verlieren (I-3)	Verhaltenssicherheit (I-4)
keine normale Kommunikation (II-6)	kein Verdruß (I-2)	sich selbst ähnlich bleiben (II-6)	Soziale Anerkennung/ Akzeptanz (I-5)
Dienst nach Vorschrift (I-1, I-4)	Spaß im Team (I-2)	sich wohlfühlen (I-6)	Erreichen gewünschter Attribution (II-5)
u.a.	u.a.	u.a.	u.a.

Abbildung 33: Auszug der Subkategorien mit Codes aus Kategorie Erwarteter Nutzen der Einzelinterviews.
Quelle: Eigene Darstellung.

Aus der Kategorie Erwarteter Nutzen von Self-Monitoring lässt sich das Problem in Führungssituationen formulieren, dass für die Führungskräfte nicht immer eindeutig vorherzusagen ist, ob ein einstellungskonsistentes oder –inkonsistentes Verhalten erwartet wird. Die Mehrdeutigkeit der Situationen führt zu einem Spielraum in der Bewertung der Situation, wobei die Organisation in der Verhaltensorientierung zwar als Relevanzverstärker fungiert, aber dennoch nicht eindeutig vorgibt, was in einer Situation das tatsächlich angemessene Verhalten ist. Besonders der Anspruch, sich flexibel (Richtung Geführte im Sinne des High-Self-Monitoring) und besonders charakterstark (Richtung Organisation und Führungs-selbstverständnis im Sinne des Low-Self-Monitoring) zu verhalten, führt, zumindest

nach Emrich (2004, S. 60), zu einer „Kontrolle“ der Erfolgstheorien. Diese Vermutung bezieht sich zwar auf Situationen in einem Assessment Center, aber es lassen sich auch im Hinblick auf die Untersuchung zum Self-Monitoring im Kontext der Bundeswehr Anzeichen für diese Kontrollfunktion finden, wenn es um das Abwägen des Tragens möglicher Konsequenzen geht.

5.9 Bemerken von Self-Monitoring

Die Organisation, in der eine Führungskraft zu agieren hat, ist ein poly-kontexturales System, was eine Mehrheit von Beschreibungen zulässt. Von einer konstruktivistischen Position ausgegangen, hat eine Organisation als zielgerichtetes System zunächst die Funktion, sicherzustellen, was als Realität für richtig und was für falsch zu halten ist. Eine Organisation ist hier eine raffinierte Form der system-internen Erzeugung und Bearbeitung von Informationen. Die Organisation als Sozialsystem stellt ein Set von Verfahren und Programmen zur Verfügung, um sich selbst nicht ständig zu überraschen: „Unbestimmtes muß in bestimmte oder doch bestimmbare Kontingenz übergeführt werden.“ (Luhmann & Schorr 1999, S. 59). In dieser Kontinuität gibt es eine Fortführung und auch Unterbrechung dieses Kontinuums von Realität und Kenntnis. Diese findet sich im Erleben der Mitglieder, was sich in der Kategorie „Bemerken von Self-Monitoring“ widerspiegelt. Hier geht es darum, die Mitglieder der Organisation Bundeswehr auf ihre medienvermittelte Kommunikation und ihr Empfinden hin zu beobachten, um daraus abzuleiten, wie sie handeln oder kommunizieren. „Das Interesse geht ausschließlich darauf zu beobachten, was sie beobachten; und das schließt in vielen Fällen ein: zu beobachten, was sie nicht beobachten.“ (Luhmann 1997, S. 374f.).

Der zentrale Unterschied kann hier in der Unterscheidung zwischen erlebten und erzählten Leben gesehen werden (vgl. Tuider 2007, Absatz 21). Während die bisherigen Kategorien als Kommunikationsgegenstand eher auf die Performance als erzähltes Leben abstellen, kommen in Aussagen zum erlebten Leben eher Aspekte der Psyche und des Bewusstseins hervor, ohne das zunächst das erlebte Leben allzu sehr durch das erzählte Erleben beeinträchtigt ist. Über die Betrachtung und Interpretation des Erlebens kommt auch deutlich die schon wiederholt berichtete Ambivalenzspannung des militärischen Führers als Vermittler zum Ausdruck. Der

Ausdruck des Bemerkens von/durch Self-Monitoring bedingt eine Unterscheidung die gewählt wird und entscheidet damit darüber, was beobachtet wird.

Abbildung 34: Subkategorien der Kategorie Bemerken von/durch Self-Monitoring der Einzelinterviews.
Quelle: Eigene Darstellung.

Wie erfährt das Bewusstsein, dass es ein Bewusstsein hat? Die Systemtheorie beantwortet diese Frage über die Unterscheidung zwischen System und Umwelt, zwischen Innen und Außen, in speziellen Fall zwischen Bewusstsein und Kommunikation. Ein Bewusstsein, was sich selbst als Einheit wahrnimmt, ist immer die Einheit der Differenz aus Bewusstsein und Nichtbewusstsein. „Die Konstitution der Eigensphäre ist gebunden an die immer mitgeführte Gegenseite der Form." (Fuchs 1998, S. 22). Der Zugang eines Bewusstseins zu sich selbst, ist in dieser Betrachtungsweise also nur über die Herrschaft der Umwelt möglich und insofern an diese eng angebunden. Ein wichtiges Indiz hierfür ergibt sich über die Subkategorien **Eigenes Erleben der Vorgesetzten**, **Erleben der Sozialen Reaktion** und **Erleben der Organisation**. In einigen Fällen richtet sich das Self-Monitoring in seinem Relevanzerleben auf eine externe Wahrnehmung, bei der sich der Fluss der normalen Wahrnehmung abhebt und hier als negative kognitive Dissonanz bezeichnet werden kann (vgl. Wiech 2001, S. 42f.). Solch ein Erleben tritt insbesondere im Zusammenhang mit Vorgesetzten auf, da hier negative Erfahrungen offensichtlich bedeutsam sind. Die ergibt sich vielleicht daraus, dass sich Führungskräfte an den Vorgesetzten orientieren (I-5) und dadurch ein negatives Vorgesetztenverhalten (I-4) besonders bedeutsam ist. Verbal abgeschmettert werden (I-3), ignoriert werden und schief angeschaut werden (I-4) stellen hier offensichtlich einen Aspekt heraus, der die Führungskräfte trifft und sie zu Gefühlen verleitet, es besser machen zu können als die Vorgesetzten (I-5). Besonders konflikthaltig ist in solchen Situationen die

Versuchung, den Vorgesetzten als Schuldigen zu offenbaren (I-3) oder in Rahmen der eigenen Loyalität zu schweigen.

Für das Bemerken von/durch Self-Monitoring ist jedoch die weitere soziale Umwelt relevant. Beobachtet ein psychisches System die in der Umwelt befindliche Kommunikation, dann kann das psychische System entweder mit psychischen Unterscheidungen operieren oder mit sozialen Unterscheidungen. Fuchs (1998, S. 19) geht davon aus, ein Bewusstseinssystem hat sich in seinen Prozessen auf die Erfordernisse der sozialen Umwelt abgestimmt. Allein deshalb, weil das Soziale in seiner Dominanz thematisiert, was es zu thematisieren gibt. Eine Leistung, die durch die beteiligten Bewusstseinssysteme zwar getragen und veräußert werden, aber durch für sich allein isolierte Bewusstseinssysteme nie zu gewährleisten wäre. Und hier zeigt sich in der Subkategorie **Erleben der Organisation** wie dominant diese ist. Hier wird zum Ausdruck gebracht, dass das eigene Verhalten und Denken auf die Logik des Systems abgestimmt wird, was nicht immer konfliktfrei vonstatten geht. Besonders dominant ist die Organisation bei der wahrgenommenen Erfüllung der Erwartungserwartungen (I-5), als das Lernen von Verhaltensmustern (I-4) und der Anwendung kollektiver Standards (I-4) im Sinne einer organisationalen Regelorientierung. Sich an die Regeln der Organisation anzupassen (I-5) und prägen zu lassen (I-5), führt zu einem Entscheidungsdilemma (I-6) durch die wahrgenommene Steuerung von Außen (I-5).

> **„Er hat mir das Ding aber einfach nur hingelegt und hat letztlich gewusst, alles klar. Wahrscheinlich, weil er Schiss hatte, mit mir darüber zu reden. Das war das Einzige wo ich dachte, wieso ist dieser Kerl so, der kennt mich schon so lange, das ist ein so alter erfahrener Dienstgrad, wieso kommt er nicht her und sagt, ich brauche Urlaub, meine Frau hat an diesem Tag zufällig freigekriegt, unerwartet, und ich bräuchte jetzt eigentlich Urlaub. Wenn er mit dieser Information zu mir gekommen ist, dann hätte ich gesagt, ja klar. Aber nur mit diesem Hinlegen und nichts sagen mit diesem Problem, gegen einen Befehl zu verstoßen, wenn ich ihm Urlaub gebe und mich in diese Situation zu bringen, dann war ich so sauer und hab gesagt, nein, kriegst keinen Urlaub.“ (II-6, 15/120).**

Self-Monitoring kristallisiert sich damit am **Erleben der sozialen Reaktion**. Erfährt eine Führungskraft soziale Anerkennung und Bestätigung (I-1), merkt sie sozusagen, dass es läuft (I-5). Entsteht dagegen ein Widerspruch zwischen Selbst- und Fremdbild (I-3) durch die Offenbarung einer Diskrepanz (II-4), weil sie die Ablehnung des Führungsstils durch Geführte spürt (II-1) z.B. aufgrund von geäußerter Kritik hinter dem Rücken (I-6), so setzt ein Prozess ein, der die eigene Führungsfähigkeit im System wieder herstellen soll. Diese eigene Leistung

verdeutlicht sich in den Subkategorien **Erleben proaktiver eigener Initiative (generell)**, **Erleben reaktiver eigener Initiative (situativ)**, **Erleben persönlicher Interaktionsleitlinie** und **Gesprächsverhalten**.

Die Selbststeuerung der Führungskräfte wird dabei auch als unwillkürlich erlebt bzw. es tauchen unwillkürliche Impulse auf, wie die Subkategorie **Erleben der eigenen Initiativlosigkeit** zeigt. Initiativlosigkeit zeichnet sich hier durch das Erleben einer Ideenlosigkeit (I-3); Überforderung (I-3) oder einfaches dastehen (I-3) aus. Hier wird eine Nicht-Selbstdarstellung bei einem Unwohlsein (II-6) oder blockiert sein (II-6) ausgedrückt oder es wird auch von Rückzugstendenzen (I-3) gesprochen. Aber im überwiegenden Maße handelt es sich bei den Beschreibungen um positive Selbstdarstellungen. Selbst wenn Probleme aufgrund des eigenen Führungsverhaltens entstehen, so wird nicht über die Ursachen des eigenen Versagens reflektiert, sondern darüber, wie es ihnen gelungen ist, aufgrund ihrer Führungsinitiative, wenn auch reaktiv, das Problem erfolgreich zu bewältigen. Das **Erleben der reaktiven eigenen Initiative** stellt das Coping bei fachlichen Mängeln (I-5) oder das steuernde Eingreifen (II-6) heraus, wenn es um das Einschränken von Freiheitsgraden (II-2) geht oder darum, Probleme durch Gespräche zu lösen (I-5). Negative Aspekte reaktiven Verhaltens zeigen sich lediglich in Äußerungen, bei denen das Warten auf eine Situationsverbesserung (II-2) geschildert wird oder ein sich nicht „drücken“ können (I-5) sozusagen zum handeln zwingt.

> **„Na da muss ich da durch. Ob das nun mehr schlecht als recht ging, oder nicht. Man kann sich davor nicht drücken. (…) Hinderlich sind Vorgesetzte, die nicht so darauf eingehen und entsprechend dem Verhaltensmuster das auch sehen wollen und haben wollen und das setzt man dann auch in dem Sinne um. Man verhält sich dementsprechend. Wenn das nicht so wäre, ginge das auch besser in manchen Situationen.“ (I-5, 23/192f.).**

Die drei Subkategorien **Erleben proaktiver eigener Initiative (generell)**, **Erleben persönlicher Interaktionsleitlinie** und **Gesprächsverhalten** verweisen auf ein Erleben, was nicht für sich steht, sondern mit bestimmten Bedeutungen verknüpft ist, die auf etwas Drittes für den Führungsprozess relevantes hinweisen. Der Selbstwahrnehmung wird hier eine Bedeutsamkeit zugeordnet, ohne dass sie inhaltlich explizit sein muss. Es geht hier um Aspekte der Anwendung erfolgsversprechenden Verhaltens (I-5) wie z.B. sich kümmern (I-3), helfen (I-5), vorleben (I-2), Vorbild geben (II-4), sinnvolles machen (I-4), motivieren (I-2), versuchen (I-4), probieren (I-

5), ja schlicht wollen (I-5). Diese Begriffe des Erlebens sollen den Eindruck einer gezielten Vorgehensweise als Führungskraft vermitteln, die ihrem eigenen und dem kollektiven Anspruch gerecht wird. Ein wichtiger Aspekt ist hier Selbstmotivation.

> **„Es war dann eher eine Verstärkung (…). Noch härter, noch unnachgiebiger, und versuchen, noch perfekter etwas zu machen." (II-6, 34/230).**

Das **Erleben der persönlichen Interaktionsleitlinie** greift diesen Aspekt als Erleben eines stereotypen Rollenverhaltens (II-6) auf, bei dem der Anspruch existiert, menschlich zu sein (I-5) und gleichzeitig straff zu führen (I-3), wobei der vernünftige Sinn als Entscheidungsprämisse dienen soll (I-6). Als besonderes Gefühl stellt sich hier ein nicht „normal" sein können (I-5) heraus, bei der es schon zwanghaft um die Aufrechterhaltung der Führungsdistanz (I-5), situativer Berechenbarkeit (II-6) und militärisch-korrekt-distanzierten Verhaltens (II-1) geht. Ein entspanntes „locker sein" scheint hierbei ebenso Probleme zu bereiten (II-1) wie die Versuchung des Wechsels zwischen Ich und Du (II-5).

> **„Aber die verstehen das. Da gibt es eine gewisse Professionalität im Unteroffizierkorps (…). Man sagt dann im Dienst wieder das „Sie", im Auge-um-Auge-Gespräch das „Du." (II-5, 4/24ff.).**

In der Subkategorie **Gesprächsverhalten** führt sich die positivistische Selbstwahrnehmung fort, wenn es um die Wahrnehmung bewusster Selbstdarstellung geht (I-2, I-6), wenn eine Führungskraft z.B. ein Gespräch statt einen Anschiss (I-4) wählt und so etwas ruhig und sachlich klärt (I-4). Hier zeigen sich aber auch Verhaltensweisen, die die Führungskräfte meist im Nachhinein als unglücklich gewählt erleben und beschreiben: Brüllen (I-4), eigene Unfreundlichkeit (I-4), sich als cholerisch erleben (I-3), aus dem Bauch argumentieren (II-3) und fahrig/ schusseliges Verhalten (II-6) oder das letzte Wort haben müssen (II-6). In diesen Fällen wird das Führungsverhalten von unbewusster Selbststeuerung geprägt und erst im Nachhinein durch Self-Monitoring erlebt. Das Identifizieren dieser Aspekte über Self-Monitoring wird durch eine Selbstreflexion oder durch Nachbesprechungen mit Dritten gefördert. Wichtig sind in diesem Zusammenhang auftretende Emotionen, die als Relevanzmarker fungieren. So macht es einen Unterschied ob in einer konkreten Situation ein **Negatives emotionales Ich-Erleben**, ein **Negatives körperliches Gefühl** oder ein **Posititives Emotionales Ich-Erleben** erlebt wird.

Für das Erleben von Self-Monitoring entstehen hier zwei Pole, die über den Gegensatz aus positiven und negativen Erleben resultieren. Eine Sensibilität für und

eine Wahrnehmung von Umweltreizen heißt dabei nicht zwingend eine angemessene Reaktion darauf, sondern kann auch eine gefühlsmäßige und unrationale Reaktion wie Angst, Unsicherheit oder Überreaktion in Verhalten und Sprache bedeuten oder aber einfach als unterbewusste Selektion für weitere Selektionen in einer folgenden Reflexion dienen.

Negatives Emotionales Ich-Erleben	(Negatives) körperliches Erleben	Positives Emotionales Ich-Erleben
Gefühl von Unsicherheit (I-1, I-3)	Aufgeregt sein (II-2, II-6)	Gefühl von Sicherheit (I-1)
Inneres Widerstreben (II-4)	Rot werden (I-3)	Entspannt sein (I-4)
Angst vor Kontrollverlust (I-1)	Energie aufwenden (I-3)	Innere Befreiung (II-5)
Lampenfieber (I-3)	Erhöhter Puslschlag (I-4)	Souveränes Auftreten (I-4)
Unzufriedenheit (I-3, II-6)	Flaues Gefühl im Magen (II-2) Bauchschmerzen haben (I-3, I-5)	Kompetenzzuwachs (I-5)
u.a.	u.a.	u.a.

Abbildung 35: Auszug der Subkategorien mit Codes aus Kategorie Bemerken der Einzelinterviews.
Quelle: Eigene Darstellung.

> **„Wissenschaft fällt mir auch nicht schwer. Weil Militär ist für mich unglaublich anstrengend, jeden Tag, weil ich letztlich Dinge mache, die ich teilweise auch nicht verstehe. (…) Ich muss mich da verstellen, dass sie es nicht durchschauen, dass sie mich teilweise langweilen. (…) Aber ich verweiger mich auch manchmal, weil es mich anstrengt.“ (II-6, 30/200).**

Self-Monitoring lässt sich daher in zwei Unterscheidungen beschreiben. Die überwiegende Mehrzahl der Interviewten beschreibt Self-Monitoring in einem reflexionsorientierten Verständnis. Eine geringe Anzahl versteht es eher handlungsorientiert, d.h. dass es in Situationen mit Handlungs- und Entscheidungszwang die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit gewährleistet ist, ohne lange zu reflektieren. An den Subkategorien **Kognitives Erleben** und **Vermutung an das Unterbewusstsein** wird der prozessbegleitende Aspekt des Phänomens deutlich.

> **„Self-Monitoring ist wahrscheinlich so eine halbpermanente Geschichte, bei der man so einzelne Sachen aneinanderreiht, bis man einen Punkt erreicht, jetzt ist das Gesamtziel gefährdet und sagt jetzt muss etwas passieren.“ (II-1, 15/87).**

„(…) für jemanden der eine Beurteilung der Lage machen muss, ist es wichtig [das Self-Monitoring, Anm.d.Verf.], da er so etwas erkennt [Fehlentwicklungen, Anm.d.Verf.], es zusammenfassen, ordnen kann und dann möglicherweise feststellen kann, ob es den Bach runtergeht oder ob man es noch beeinflussen kann.“ (II-1, 16/89ff.).

Kognitives Erleben zeichnet sich danach durch kognitive Einsichten, Situationsbewältigung und eine eher reflexiv verstandene Situationsverarbeitung aus. Das Erlebnis von Einsichten tritt bei sogenannten „ich hätte…“ Formulierungen (I-2, I-6, II-5) auf, da hier im Akt des Handelns Feststellungen getroffen werden über sich selbst (I-3) oder über falsche Annahmen (II-3). In diesem Erkennen werden auch die eigenen Grenzen deutlich (II-3), da sich hier eventuell Widersprüche im eigenen Führungsverhalten zeigen (I-3), sich eine Zielgefährdung auftut (II-1) oder eine Führungskraft sich seiner eigenen Meinung bewusst wird (I-2). Das kognitive Erleben beinhaltet aber auch eine Komponente der Situationsbewältigung, was über das Erkennen und die Einsicht hinausgeht. Das Erkennen kann z.B. bewirken, dass Dinge bewusst ignoriert werden (I-4) oder aber dass eine Führungskraft einfach auf ihr Gefühl hört (II-2). Self-Monitoring zeigt sich dabei im Erleben als innerer Dialog als etwas „zu sich selber sagen…“ (I-3), das Abwägen einer Entscheidung (I-5, II-5), als Knobeln (I-6) oder Überlegen (I-3, I-4). In diesem Aspekt der Situationsbewältigung wird damit ein Bewusstmachen für die eigenen Verhaltensweisen (II-3) als Rückkopplungsschleife (II-6) und der bewussten Auseinandersetzung mit der Umwelt (I-2) in der Situation verbunden. Darüber hinaus kann das ganze als Situationsverarbeitung auch durch eine zeitlich distanzierte Reflexion und Situationsverarbeitung (I-5, II-5) geschehen.

„(…) also Situationen, wo ich mich dann selber gefragt habe, war dass jetzt richtig so, was hättest du stattdessen tun sollen oder hättest du nicht anders reagieren sollen? (…) Vorzugsweise natürlich Sachen, wo man persönlich, wirklich getroffen war, wo es einen ganz persönlich getroffen hat. Sei es in seiner Funktion, sei es, dass sich vielleicht das Verhältnis zu einem Kameraden deutlich verschlechtert hat.“ (II-3, 8/55).

Das Kategoriensystem kann nur den bewussten Teil des Self-Monitorings erfassen, wenngleich in diesem bewussten Bereich, der beschreibbar ist, den Interviewten in diffuser aber logischer Weise klar ist, dass Self-Monitoring ein unbewusster Hintergrund- und Begleitprozess sein muss. Nur wie dieser zu beschreiben ist, darüber lassen sich keine Aussagen treffen, maximal Mutmaßungen. Das Unbewusstsein beschreibt Fuchs (1998, S. 199) als etwas Unbeobachtbares im Bewusstsein. Bewusstsein kann das eigene Unbewusstsein nicht beobachten und nicht beschreiben. In der Konsequenz bedeutet dies, dass sich ein Mensch selbst mit

den eigenen Bordmitteln nicht erreichen kann. Bewusstsein, als die Differenz von Operation und Beobachtung, als Bewusstes und Unbewusstes, benötigt dazu immer die umgebende Umwelt – das soziale System. „Das Bewußtsein bleibt sich selbst ein Rätsel. Es ist im Blick auf seine Operativität die Unkontrollierbarkeit selbst." (Fuchs 1998, S. 221). Und so sprechen die Interviewten über einen unbewussten Hintergrundprozess (I-1), unbewusste Meinung (I-2), unterbewusste Gefühle (I-3) sowie einem automatischen Ablauf und allgemeinen Prozess (I-5) der Selbstüberwachung (I-2).

> **„Das ist ein ständiger Prozess, der, wenn ich es jetzt mal auf mich beziehe, mit Sicherheit dadurch gekommen ist, das ich irgendwann in meinem Leben einen Bruch hatte, von einem absolut schüchternen Menschen zu einem etwas extrovertierterem Menschen zu werden, der auch einen relativen Erfolg bei anderen Menschen hat." (I-4, 38/234).**

Abschließend kann hier festgehalten werden, dass Self-Monitoring als Kompetenz einer bestimmten sozialen Problemlösung dient. Self-Monitoring kann hier insofern als kognitives Muster und damit als Disposition verstanden werden, weil die soziale Umwelt als zu erwartende Leistung vorstrukturiert, welche neuronalen Muster aktiv sind und damit verhaltenswirksam. Mit Metzinger (2006, S. 3) lässt sich die Verbindung der Themen der Neurowissenschaften mit dem Begriff einer reduzierten Willensfreiheit von Führungsentscheidungen herstellen. Metzinger (2006, S. 3) formuliert die Aussage, dass eine genaue Zuordnung und Erklärung aktiver Gehirnregionen als Aktivitätskomplexe und komplizierten Verhaltensmustern in Führungssituationen sicher nicht ohne weiteres möglich ist. Er verweist aber auf die Notwendigkeit, Führung und die damit verbundene Führungskräfteentwicklung in veränderter und nicht ausschließlich vernunftbasierter Weise zu vollziehen.

Der Autor stellt hierzu verschiedene offene Fragen der Kognitionswissenschaft auf, die für eine Betrachtung in der Führungstheorie nützlich sein können. Von besonderer Bedeutung sind dafür folgende zwei Fragestellungen: „Erstens: Wie entsteht überhaupt ein phänomenales Handlungssubjekt (…)? Was bedeutet all dies für das Problem der Willensfreiheit (…)? Also: Wie kann man sich im Lichte unseres erweiterten Wissens die Tatsache verständlich machen, dass wir uns subjektiv unhintergehbar als die Initiatoren unserer eigenen Willkürhandlungen erleben, dass es dem inneren Erleben nach genau die bewusst erlebten Willensakte sind, die solche Handlungen verursachen? Welche inhaltlichen Veränderungen könnten sich durch solche aus neuen empirischen Erkenntnissen resultierende

Einsichten für den Begriff des Handlungssubjekts, also für unser theoretisches Verständnis des Systems „Mensch“ als Ganzem ergeben? Zweitens: Welche Folgen könnten solche semantischen Erweiterungen dann in unserem allgemeinen Bild vom Menschen auslösen, und mit welchen Konsequenzen der Entwicklung muss man rationalerweise auf soziokultureller Ebene rechnen?“ (Metzinger 2006, S. 5).

Worin besteht, so kann hier gefragt werden, die Relevanz der Informationen aus den Kognitionswissenschaften für die Führungs- und Fachkräfteentwicklung, insbesondere der Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf die herausgearbeitete Subkategorie „Bemerken von/durch Self-Monitoring“. Hier lassen sich bei Metzinger (2006) Anregungen für einen konzeptionellen Ansatz zur Entwicklung von Self-Monitoring finden, wenngleich die Ideen kontextuell über den Begriff der Bewusstseinskultur anders verankert sind. Faktisch geht es jedoch darum, eine Lösung zu erarbeiten, die keine normative Orientierung verfolgt, sondern eine alltagsweltliche Aufmerksamkeitssteuerung und Arbeitstauglichkeit ermöglicht. Die Entwicklung von Self-Monitoring kann in diesem Zusammenhang mit einem „Aufmerksamkeitsmanagement“ (Metzinger 2006, S. 11) in Beziehung gebracht werden. Hier wird es darum gehen, einen grundlegenden Reorganisationsprozess zu etablieren, der für Kognition, subjektives Bewusstsein, intersubjektive Kommunikationsstrukturen und das soziale System über einen anforderungs- und strukturorientierten Ansatz läuft.

5.10 Fazit: Konsequenz des Ergebnisses im Bezug zu den hypothetischen Fragestellungen

Die Interviews und Gruppengespräche der vorliegenden Untersuchung dienen der Gewinnung von Informationen zur Analyse des Gegenstands Self-Monitoring im Sozialsystem Bundeswehr. Ziel der Vorgehensweise war es, Erkenntnisse über die wahrgenommenen Grundlagen des Handelns oder Nichthandelns, für gewünschte oder problematische Situationen zu erhalten. Damit wurden nicht nur allein die subjektiven und personenbezogenen Informationen gewonnen, sondern über die präzisen Beschreibungen des Situationskontextes wurden die äußeren strukturellen und prozessualen Rahmenbedingungen erfasst (vgl. Christof 2004, S. 211). Die Verbindung zwischen der angestrebten Begriffsebene und der Beobachtungsebene ergab sich beim Herausarbeiten des Tuns, welches die Führungskräfte mit der

Anwendung des Begriffes bezeichnen und assoziieren, weil hier die Organisationsprinzipien der sozialen Umwelt deutlich werden (vgl. Friedrichs 1980, S. 274ff.).

Darüber hinaus stand auch der persönliche Nutzen eines Interviews für die Interviewten im Vordergrund. Und zwar genau dann, wenn es nicht nur um die Generierung von auswertbaren Daten ging, sondern wenn es im Zuge der Exploration der persönlichen Sichtweise auf Alltagssituationen auch um die Selbstaufklärung ging (vgl. Christof 2004, S. 207). Die Offiziere nutzten die Darstellungen zu ihrem Self-Monitoring, um reflektierend und lernend über sich als Führungskraft zu sprechen. Über die methodisch angeregte Reflexion der eigenen Handlungspraxis gelang es, die Sichtweisen und die verwandten sowie möglicherweise alternativen Handlungsoptionen herauszuarbeiten. In einer personenzentrierten Gesprächsführung konnten Fragenstellungen und Gegenargumente zu Situationsschilderungen dazu ausgebaut werden, die Interviewten zum erzählen anzuregen. Durch die Methode des Paraphrasierens konnte eine gemeinsame Situationsdefinition über einer erzählte Situation hergestellt werden, von der ausgehend das Gespräch in die eingeschlagene Richtung vertieft oder aber bewusst ein reflexionsfördernder Gegenhorizont eröffnet werden. Diese Vorgehensweise förderte die Akzeptanz für die Interviews, da die Interviewten sich nicht nur als Informationslieferant betrachteten, sondern gleichzeitig einen persönlichen Nutzen daraus zogen. „Diese persönliche Art der Exploration soll (…) dazu führen, dass von den Interviewten andere Sichtweisen angedacht, eigene Handlungsoptionen ausgelotet, mögliche und/oder notwendige Änderungen des strukturellen Bedingungsrahmens überlegt werden oder alternative Handlungsformen in den Blick gelangen.“ (Christof 2004, S. 210).

Allerdings ergibt sich aus der Interviewdurchführung und der Nutzung des Instruments der Gruppengespräche ein methodisches Problem: Insbesondere in den Gruppengesprächen kann nicht nachvollzogen werden, ob die Teilnehmer sich gemäß ihrer Darstellungen äußern oder ob es nur normative Beschreibungswiederholungen sind, die wiedergeben, dass es so sein müsste - wenn es ideal liefe. Beispielsweise wird geäußert, dass es wichtig ist, auf die Geführten einzugehen (vgl. G-3). Bei logischem Nachdenken scheint diese Argumentation für die reibungslose Erfüllung des Auftrages auch schlüssig. Was aber genau für Verhaltensmerkmale an den Tag gelegt werden, die darauf schließen lassen und ob es der Geführte dann auch tatsächlich so wahrnimmt, kann nicht festgestellt werden.

Allerdings ist es mit der vorliegenden Arbeit möglich, das Verständnis von Self-Monitoring in seinen Facetten für Führungskräfte in der Bundeswehr zu erfassen, was weit über die Operationalisierungsversuche und die jeweilige Konstruktbreite von Warech et al. (1998) oder Snyder (1987) u.a. hinausgehen. Es liegt somit ein Ergebnis vor, was eine sprachliche Ordnung ermöglicht und zu einer Erkenntnis über den bestimmten Ausschnitt der Realität verhilft. Es liegt eine Bezeichnung des Forschungsobjektes mit seinen Merkmalen und Beziehungen vor. Die Begriffsbildung ist dabei die Definition von Begriffen in seinen Facetten. Auf diese Weise kann im weiteren Kommunikationsprozess über den Gegenstand ein klarerer Austausch erfolgen, weil ein gemeinsam teilbarer Inhalt vorliegt (vgl. Christof 2004, S. 211). Dazu war es notwendig, die Struktur mit den dazugehörigen wesentlichen Relationen des Begriffs zu erarbeiten, um den Objektbereich klassifizieren zu können und um die gestellten Forschungsfragen mit dem Teil der qualitativen Untersuchung beantworten zu können.

1. Forschungsleitende Frage

Die erste Frage richtet sich darauf, ob Self-Monitoring die kontextbezogene Organisation der Führungskräfte in sozialen Beziehungen unterstützt. Self-Monitoring, so kann hier herausgestellt werden, ist nicht nur auf eine situative Verhaltensausrichtung ausgelegt, sondern auch auf die Anwendung genereller durch Sozialisation und Konditionierung erworbener Verhaltensschemen. Es geht also nicht nur um situativ angemessenes Verhalten, wie es vielleicht eine zwischenmenschliche Interaktion erfordern würde, sondern darum, im Sinnkontext der Organisation die organisationale Zwecksetzung zu erfüllen. Und so ist ein militärischer Führer nun mal kein Sozialarbeiter (vgl. G-2), sondern ein Vorgesetzter, der Verantwortung für die militärische Leistungsfähigkeit übernommen hat (vgl. G-3). Hier soll daher hinsichtlich des angemessenen Verhaltens nach „Sozialer Angemessenheit“ und „Situativer Angemessenheit“ im Ausdrucksverhalten unterschieden werden. Wobei dieses als qualitative Unterscheidung verstanden werden soll, d.h. nicht als Ausschließlichkeitskriterium zu Gunsten der einen oder der anderen Sache, sondern je nach Priorität und situativer Erforderlichkeit.

Diese Erforderlichkeit ergibt sich aus der Bewältigung der Unsicherheit (vgl. Kapitel 2), oder vielmehr aus dem Verweis auf die positive Seite der Unterscheidung als Sicherheit. Sicherheit wird zum tragenden Medium als sogenanntes re-entry des

Funktionssystems auf der Ebene des Individuums. Da es keine Sicherheiten gibt, aber der Anspruch des sicheren Führens, Entscheidens, Handelns, Sprechens oder Planens besteht, entsteht möglicherweise ein Widerspruch im Selbstbild. Ein sich daraus ständig ergebender Selbstabgleich (vgl. II-6) könnte damit im Zusammenhang mit den Ergebnissen der quantitativen Datenanalyse betrachtet werden, da über diese Unsicherheit mit funktionalem Zwang zur Sicherheit sich der Aspekt der Kontrolle begründen lässt. Und hier schlägt sich der Begriff „Situationsauthentizismus“ nieder, der aussagt, dass sich eine Führungskraft nicht in jedem Fall situationsangemessen – im sozial-interaktivem Sinne -verhalten kann, da über die Bildung mentaler Modelle eine Generalisierung bisheriger Erfahrungen in Übertragung auf zukünftiges erfolgreiches Handeln stattfindet. Dieser permanente Vergleich erhöht die Verweisungsmöglichkeiten, da nicht nur die aktuellen Situationsanforderungen im Kontext der militärischen Organisation berücksichtigt werden müssen, sondern auch zukünftige aus dem jetzigen Handeln möglicherweise resultierende Zumutungen durch die Untergebenen oder Vorgesetzten.

Self-Monitoring heißt daher nicht, sich in seiner Verhaltensausrichtung nur an der unmittelbaren sozialen Umwelt zu orientieren und es allen „recht“ zu machen. Self-Monitoring muss sich in der Begriffsbildung vielmehr an den organisationalen Anforderungen und Erwartungen an eine Führungskraft orientieren, um die militärische Auftragserfüllung und damit die Funktionserfüllung sicherzustellen. Self-Monitoring ist kein sozial-interaktiver Selbstzweck für ein ausgeprägtes konfliktfreies Miteinander, sondern dient im Kontext einer Organisation zur Erfüllung der Zwecksetzung und damit der kontextbezogenen Organisation der Person des militärischen Führers durch Einsichten.

Zusätzlich findet ein Vergleich mit der bisherig nach außen präsentierten Selbstbeschreibung von sich selbst statt, die es über die verschiedenen Situationen hinweg stabil zu halten gilt, um für den unterstellten Bereich berechenbar zu sein. Self-Monitoring hat damit im hohen Maße einen vergangenheits- und zukunfts-orientierten Bezug, wodurch sich an den Anspruch der Angemessenheit des Verhaltens nicht ein unmittelbares, sondern auch ein mittelbares Verhältnis im Sinne des Kontextbezuges ergibt. So wirken sich Geschehnisse aus der Vergangenheit auf ein Verhalten in der Gegenwart aus, wenn z.B. Vorgesetzte in ihrem Entscheidungs-verhalten als weltfremd eingestuft werden. Diese Weltfremdheit erzeugt gegenüber

diesem Vorgesetzten eine Erwartungshaltung, die von einer gewissen Eingenommenheit gekennzeichnet ist und das persönliche Führungsverhalten z.B. im Ausmaß der Loyalität beeinflusst. (vgl. G-3). Die Weltfremdheit des Vorgesetzten wirkt sich zudem auf das Führungsverhalten einer Führungskraft gegenüber den Geführten aus. Um hier nachhaltig das Commitment gegenüber der eigenen Person zu stärken, muss zum Ausdruck gebracht werden, dass die Führungskraft um die Weltfremdheit weiß und dies ablehnt. Dies ablehnt und es offen kundtut, aber trotzdem gehorcht oder es ablehnt und sich gezielt anders verhält.

2. Forschungsleitende Frage

Die zweite Forschungsfrage bezieht sich darauf, ob die Problemhaltigkeit einer Situation (Aufgabe/Beziehung) das persönlich wahrnehmbare und veröffentlichte Self-Monitoring beeinflusst. Diese Frage kann eindeutig positiv beantwortet werden, da Self-Monitoring in der Bundeswehr in einem auftragsorientiertem Verständnis erfasst werden kann. Die meisten Aktivitäten einer Führungskraft sind im Kontext der notwendigen und zu erwartenden Auftragserfüllung zu bewerten. Self-Monitoring im militärischen Kontext kann damit in funktionaler, d.h. problemlösender Hinsicht betrachtet werden, da individuelles Self-Monitoring im Kontext der Organisation und des Funktionssystems Militär die Aufgabe wahrnimmt, dass individuelle Sein an den Sinnhorizont des Sozialsystems anzuschließen, sozusagen als strukturelle Kopplung (vgl. Stark 1994, S. 56). Denn Streitkräfte als Organisationen bestehen durch ihren Verweis auf Unsicherheit, so dass sie die gesamte Operationslogik daran ausrichten. Und sie versuchen durch eine gewissermaßen ständige Alarmiertheit Sicherheit zu erzeugen (vgl. II-6).

In der theoretischen Betrachtung von Self-Monitoring wird darüberhinaus prinzipiell zwischen den Low-Self-Monitorern und den High-Self-Monitorern unterschieden. Strittig ist mit den hier vorliegenden Ergebnissen, inwiefern diese Unterscheidung überhaupt aufrechtzuerhalten ist und welcher Orientierung gerade für Führungskräfte der Vorzug zu erteilen wäre. In den Beschreibungen, mit Ausnahme Laux (2000, S. 251), findet im Wesentlichen eine Schwarz-Weiß-Betrachtung zwischen einer Situationsorientierung (flexibel) und einer Einstellungs- und Werteorientierung (charakterstark) statt (vgl. Emrich 2004, S. 60). Für das Militär lässt sich diese Unterscheidung nicht ohne weiteres übernehmen, da im Kontext der militärischen Organisation beiden Orientierung bei den Führungskräften

eine große Bedeutung zukommt. Zum einem wird auf eine hohe auftrags- und rollenerfüllende Situationsorientierung verwiesen, die darauf abzielt, ein Ziel zu erreichen oder Problem zu lösen, was die militärische Leistungsfähigkeit als Sinnhorizont gewährleistet (vgl. G-1 bis G-5). Zum anderen wird darauf verwiesen, dass gerade die Beziehungsorientierung als Mittel zu Zweck nicht zu vernachlässigen ist, um Folgebereitschaft zu erreichen und den eigenen Unterstützungsbedarf abzusichern. Ein Führungskraft muss hier im Sinne des Auftrags und des Systems charakterstark auftreten und im Sinne der Organisationmitglieder flexibel.

Hier lässt sich verdeutlichen, dass Self-Monitoring in Organisationen verschiedenen Anforderungsdimensionen gerecht werden muss, damit ein erfolgreiches Führungshandeln vorliegt. Besonders offensichtlich ist dabei, dass hier zwischen vier grundsätzlichen Zieldimensionen unterschieden wird: 1. die Auftragserfüllung, 2. die persönliche „Karriere“ im System und 3. die Folgebereitschaft der Unterstellten sowie 4. die Beziehung zu ihnen. Alle vier Ziele sind als sehr ambivalent im Verhältnis zu betrachten, da das Werteempfinden der Offiziere je nach Situation die Priorität und Bewertung, d.h. Bevorzugung eines Ziels variieren lässt. Eine gute Führungskraft scheint sich demnach dadurch auszuzeichnen, dass sie diese Elemente im Fokus hat und in der Lage ist, zwischen ihnen zu vermitteln. Dies ist jetzt keine überraschende oder spektakuläre Erkenntnis. Aber mit Blick auf die Skala zur Messung von Self-Monitoring nach Warech et al. (1999, S. 460) oder auf andere Operationalisierungsversuche muss herausgestellt werden, dass sie genau diese Facetten zur Messung von Self-Monitoring nicht in der Lage sind abzubilden, da hier nicht von einer Art genereller „Self-Monitoring-Bereitschaft“ gesprochen werden kann, sondern von der Lösung als problematisch eingeschätzter Situationen, die das eigene Führungsdasein oder den Auftrag erschweren und gefährden. So wird Self-Monitoring zwar als permanenter begleitender Prozess (vgl. II-4) beschrieben, der bestimmte Aussagen über Fähigkeiten und die Motivation beinhaltet, aber der Begriff kondensiert sich als Prozess besonders in seinem bewussten reflexiven Moment als eine Orientierung zur Lösung einer bestimmten Situation oder eines Problems.

3. Forschungsleitende Frage

Mit Hilfe der dritten hypothetischen forschungsleitenden Frage sollte geklärt werden, ob die zunehmende Berufserfahrung innerhalb der Organisation der Bundes-

wehr das Self-Monitoring bei den Führungskräften verändert. Ohne an dieser Stelle den pessimistischen Gedanken der Desillusionierungsveranstaltung (I-3) der Großorganisation Bundeswehr aufzugreifen, muss hier gesagt werden, dass die Kultur des Sozialsystems mit ihrer Führungskultur einen erheblichen Einfluss auf das gezeigte Self-Monitoring hat. Die Organisationskultur beschreibt das Muster von gemeinsamen, meist impliziten Grundannahmen über die Wirklichkeit in der Organisation. Sie manifestiert sich in übereinstimmenden Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen. Dies wirkt auch auf die Grundannahmen über die Führungsrealität, d.h. auf die Führungskultur. In dieser kognitiv-interpretativen Sichtweise versteht Hoenle (1996, S. 41) Führung als ein kulturelles Phänomen, was Einfluss auf die Führungskräfte in ihrer Führungsrolle sowie Führungsbeziehungen hat und damit, unter Verweis auf die vorliegende Untersuchung, auch auf das Self-Monitoring der Organisationsmitglieder wirkt.

Entscheidend für diese Annahme ist der Verweis auf andere Untersuchungen durch Hoenle (1996, S. 50), die zu der Annahme führen, dass „(…) Führungswirklichkeit als kollektive Konstruktion (…)“ beobachtbar ist und somit auf die individuelle Ebene des impliziten Führungsselbstverständnisses rückwirkt. Dies bedeutet in der Schlussfolgerung auf das dargestellte Kategoriensystem zu Self-Monitoring, dass die kollektive wie individuelle Self-Monitoring-Entwicklung diesen kulturellen Aspekt mit aufgreifen müssen, um sich in der Welt der konstruierten Wirklichkeit zu bewegen und nicht in einer praxisfernen Gegenwelt. Die in der Organisation Bundeswehr vorfindbare Führungskultur zeigt sich einerseits in der kommunikativen Auseinandersetzung der Mitglieder mit ihrem auftragsorientierten Führungsselbstverständnis und andererseits in Kulturartefakten wie Statussymbolen, Organisationsstrukturen, Mitzeichnungsgang usw. Dies sind quasi objektive Tatsachen, da sie durch die Organisationsmitglieder selbst produziert sind, aber von diesen nicht als Produkt, sondern als Realität erlebt werden. Es handelt sich hiermit um eine konstruierte Objektivität, die Berger & Luckmann (1980 zitiert nach Hoenle 1996, S. 51) folgendermaßen beschreiben:

In der gesellschaftlichen Praxis werden Handlungsweisen im sozialen Gefüge wiederholt, weil sie sich bewähren. Sie schleifen sich als Gewohnheiten ein und entlasten somit die Kommunikation von unnötigen Interpretationsspielräumen. Diese Gewohnheiten werden durch die Beteiligten in Kategorien verpackt, die bestimmte

Verhaltensweisen und –muster symbolisieren, so z.B. in welcher Situation zu befehlen, zu gehorchen, zu informieren, vorzuschlagen, zu beraten, Aufmerksamkeit zu schenken ist, usw. Damit symbolisiert das vorliegende Kategoriensystem einen Wissensvorrat, der als Führungskultur beschrieben wird. Diese typisierten Handlungsweisen und sozialen Bezüge werden in der Bundeswehr institutionalisiert, da sie positiv selektiert werden und sich dadurch stabilisiert haben. Sie sind Bezeichnungen, die einen bestimmten organisationsinternen Merkmalskomplex betreffen: Vorgesetzter, Untergebener, Dienstweg, Stab usw.. Über die Deutung dieser Phänomene in der sozialen Gemeinschaft bestehen Grundannahmen über das, was situativ in der und durch die Führung möglich ist und was ausgeschlossen ist. Dies konnte in den einzelnen Kategorien auch verdeutlicht werden, was nicht zuletzt dadurch deutlich wird, dass Self-Monitoring als Reaktion auf die Wahrnehmung einer Differenz bezeichnet wird. Einer Differenz, die z.B. durch Relevanz, Normen, Takt, Angemessenheit und Sinnhaftigkeit im Handeln geprägt ist, was im Laufe der Berufserfahrung innerhalb des sozialen Systems erlernt, bewertet und damit auch relativiert wird.

Die Auswirkungen der Berufserfahrung auf das individuelle Self-Monitoring lassen sich, ohne hier den Anspruch auf eine umfassende Darstellung zu haben, an Hand der qualitativen Studie auf vier Phasen bzw. Elemente zusammenfassen. Die Elemente werden zum einen als Phasenverlauf beschrieben, zum anderen wurde hier über situativ wechselnde Schwerpunkte berichtet. Jedoch sind die einzelnen Elemente immer in Abhängigkeit zum jeweiligen Erfahrungsschatz zu sehen. Besonders bedeutsam sind dabei für das individuelle Self-Monitoring der dienstliche Reifeprozess zum Erfahrungs- und Wissenserwerb in Lehrgängen und konkreten Führungssituationen, der private Reifeprozess sowie die gemachten Erfahrungen des Studiums als Differenzerfahrung zum zuvor erlebten militärischen Alltag:

1. Phase Konditionierung/Orientierung: Self-Monitoring auf organisationale Erwartung.

2. Phase Selbstpositionierung: Self-Monitoring auf eigene Erwartung.

3. Phase Innerer Reife: Self-Monitoring auf Zweckmäßigkeitserwartung.

4. Phase fachlichen und sozialen Know-hows: Self-Monitoring auf selektive Schwerpunkte durch Zunahme der Erfahrung und persönlicher Autorität.

„Führungskultur ist also die Voraussetzung für gemeinsames Führungshandeln und Kommunikation innerhalb der Führungsbeziehungen.“ (Hoenle 1996, S. 52). Es findet hier eine kulturvermittelnde Interaktion statt, in der im Lernen und in der Sozialisation die Mechanismen liegen, die das Self-Monitoring der Führungskräfte moderieren. Hierfür lassen sich Prozesse identifizieren, die primär auf die Führungskräfte wirken. Aus der Organisationkulturforschung lassen sich nach Schein (1995, S. 185ff zitiert nach Hoenle 1996, S. 53ff.) für die militärische Organisation besonders hervorheben:

1.) Die Relevanz dessen, was beachtet, beurteilt und kontrolliert wird, findet sich in den Führungsprozessen mit ihren Gewohnheiten und je individuellen Schwerpunkten wieder, z.B. Null-Fehler-Bemühen.

2.) Die Reaktion der unmittelbaren und nächsthöheren Führungskräfte in Krisensituationen verweist auf ein fundamentales Führungsverständnis und damit auf die Ausrichtung des Self-Monitorings in Führungsprozessen, z.B. permanente Beurteilungsrelevanz eigenen Verhaltens bei der Interaktion mit Vorgesetzten.

3.) Ausbildungs- und Weiterbildungsschwerpunkte verweisen auf die Inhalte, die in einer Organisation für wichtig genommen werden. Dabei ist zwar zwischen den expliziten Inhalten und den implizit vermittelten Botschaften und der möglichen Führungsrealität der Führungskräfte zu unterscheiden. Dennoch wird deutlich, welche Ausrichtung eine Organisation in ihrem Arbeitsalltag hat, was z.B. der Lehrplan für den Lehrgang Offiziere nach dem Studium deutlich macht – Es geht um das sachliche Abarbeiten der Einsatzgrundsätze als militärische Programme.

Die zunehmende Berufserfahrung führt über das reflexive Moment von Self-Monitoring zu Strategien. „Strategien sind Programme zur Beschreibung bzw. Regeln zur Erklärung von Denk- und Handlungsabläufen in komplexen Situationen. Sie liefern Informationen darüber, wie man vorgehen sollte, wenn man ein Gesamtziel unter bestimmten Bedingungen erreichen will. Strategien definieren Zwischen-

ziele, Teilziele und Eigenschaften des Vorgehens und schränken dadurch die Zahl möglicher Handlungen ein.“ (Franke 2003, S. 6).

4. Forschungsleitende Frage

Ist Self-Monitoring ein kollektives Phänomen, dann ist es in der Self-Monitoring-Analyse im Kontext der Bundeswehr einheitlich beschreibbar. Mit dieser vierten forschungsleitenden hypothetischen Fragestellung kann festgestellt werden, dass sich das Primat der Funktionslogik des Militärsystems und damit der Organisation Bundeswehr auf das wahrgenommene und erzählte Self-Monitoring der Offiziere auswirkt. Mit Hilfe der Darstellungen in der vorliegenden Arbeit ist es möglich, eine Gegendarstellung zum Phänomen Self-Monitoring zu den bisherigen Veröffentlichungen zu skizzieren. Self-Monitoring präsentiert sich hier als ein sehr ambivalenter Begriff, da er sich hinsichtlich seiner Situationsangemessenheit gleichermaßen an der systemischen Funktionserfüllung mit den organisationalen strukturellen Vorgaben und Karrierewegen orientieren muss, wie an den konkreten zwischenmenschlichen Interaktionsbedürfnissen, die nicht einer bestimmten organisationalen Natur entspringen. Und so stellt es sich schwierig dar zu bestimmen, was situationsangemessen ist, weil dies unter Umständen zu Widersprüchen führt, bei denen eine Führungskraft möglicherweise überlastet wird, da sie versucht strukturelle Probleme in sich aufzulösen, um diese zu lösen.

Faktisch stellt sich hier Self-Monitoring ebenso wie bei den Ergebnissen der Faktorenanalyse dar: Die Wahrnehmung von Self-Monitoring durch die Führungskräfte scheint darauf hinauszulaufen, die Rolle als Führungskraft im sachlichen Sinne, aber insbesondere über die Zeit hinweg stabil zu gestalten. Die Führungsrolle beansprucht dabei eine Führungskraft in der Art, dass gezeigtes Verhalten von dem verschieden ist, wie sich die Personen als Privatmenschen präsentieren würden. Damit wird Self-Monitoring grundlegend durch den strukturellen Konflikt zwischen der Zielerreichung und der Beziehungsarbeit beeinflusst, weil sich hieraus nicht zuletzt eine Verantwortung für eine soziale Selektivität ergibt. Self-Monitoring ist damit nicht einfach als Disposition zu begreifen, die vorhanden ist oder nicht, sondern die insbesondere erst mit dem Bedeutsamwerden einer Situation für die eigene Führungsverantwortung zum Tragen kommt. Die Zieldienlichkeit und die wahrgenommene Relevanzbedingung einer Situation dienen als Informationsfilter und bestimmen über das Wirksamwerden.

Insbesondere das Vorhandensein von Vergleichsinformationen über erfolgversprechendes Verhalten dient der Entwicklung einer zwischenmenschlichen Führungsstrategie. Wobei die Führungsstrategie in Abhängigkeit des kollektiven und des individuellen Maßstabs als Differenzursache für ein kulturorientiertes Anpassungsverhalten dient. Das übergeordnete Bestreben ist gemäß der Interviewten die Erlangung der Unterscheidungsfähigkeit durch Self-Monitoring, zwischen der geforderten Sach- und Personenorientierung situationsangemessen unterscheiden zu können.

Entscheidend ist an dieser Stelle die Frage, wie über Lernen Informationen in Wissen transformiert werden können, und wie über Führung dieses Wissen in Leistung transformiert werden kann (vgl. Oesterle 1999, S. 26). Im Bezug auf den Gegenstand des Self-Monitoring ist die Fragestellung ausschlaggebend, wie überhaupt eine Sensibilität für Informationen zu erzeugen ist, damit diese wahrgenommen werden. Unter dem Aspekt des Modells verschiedener Ebenen der Komplexitätsbewältigung im Sozialen spielt dies eine nicht zu vernachlässigende Rolle, denn was möglich ist und was nicht wird in Anlehnung an Luhmann (1997, S. 829) durch das soziale System mit vorbestimmt, denn das soziale System selektiert vor was alle sehen, was niemand sieht und was nur einzelne sehen: „ Als Systemform gesehen markiert Mitgliedschaft die ´Innenseite´ der Form, also das, was im System primär interessiert und in seinen Konsequenzen zu beachten ist.“

Im Rahmen der hier beschriebenen individuellen und auch kollektiven Self-Monitoring-Prozesse kann damit deutlich gemacht werden, dass die realen Führungsprobleme der Führungskräfte im Mittelpunkt stehen und damit die Basis für Ableitungen über pädagogische Bemühungen zum Self-Monitoring darstellen müssen. Durch diese Herangehensweise kann es gelingen, Self-Monitoring als Kompetenz in einer ressourcenorientierten Perspektive zu entwickeln, da diese Orientierung die Kompetenz als System innerpsychischer Voraussetzungen mit kollektiven Erwartungshaltungen in Form einer kollektiven Perspektivenverschränkung verbindet (vgl. Siebert 2005, S. 99f.). Da sich bewusstes Self-Monitoring auf Irritationen der Normalitätsannahmen in der Umwelt bezieht, liegt schon eine Form expliziten Wissens vor. Da es sich allerdings um individuelles Wissen handelt, müssen zur Entwicklung Strukturen und Prozesse generiert werden, die dieses individuelle Self-Monitoring sozusagen kollektivieren. In diesem Sinne

läge dann ein organisationales Self-Monitoring vor, da Ergebnisse individuellen Self-Monitorings zum kommunikativen Thema der Gruppe bzw. der Organisation werden, bei der dann die kollektive und insbesondere die individuelle Aufmerksamkeit für Vergleichsprozesse in der militärischen Führung und Ausbildung mit veränderten Relevanzbereichen stattfindet. „Lernen erschöpft sich nicht in Wissensaneignung, sondern Kompetenzentwicklung ist vielmehr ein erfahrungsbasierter Prozess, der durch Reflexion begleitet und gestärkt wird, er folgt einer Logik der ´Verschränkung der Blicke`." (Arnold & Gómez Tutor 2007, S. 59). Durch eine prozessinterne Wissensgenerierung und -verteilung würde sich so die Informationsverarbeitung modifizieren, was sich im Verhalten zeigt.

Im Kontext von klassischen Personalentwicklungsmaßnahmen werden indessen häufig den Teilnehmern konstruierte Übungen an die Hand gegeben, um ihr Ausdrucksverhalten sowie die Beobachtung darauf zu schulen. Aufgrund der unterschiedlichen Dispositionen der lernenden Führungskräfte in ihrem Self-Monitoring kann nach Haarmann (2006, S. 140) geschlussfolgert werden, dass durch unterschiedliche Präferenzen ein unterschiedlicher Nutzen in solchen Maßnahmen für die Gruppen liegt und der Nutzen für die Organisation auf der Ebene des Individuums vage bleibt. Nicht zuletzt durch unterschiedliche rhetorische Fähigkeiten, unterschiedliche Orientierungen an persönlichen oder sozialen Zielen/Normen usw. greifen solche Maßnahmen zu kurz. Setzt Personalentwicklung hier an interindividuellen Persönlichkeitsunterschieden an, zeigt sich dies auch in Verhaltensunterschieden innerhalb der Maßnahme. Damit engen bestimmte in einem Training provozierte Situationen die Personen ein, da sie sich an die situativen Anforderungen anpassen, so dass interindividuelle Unterschiede zurücktreten. Ein Training übt demnach einen situativen Druck in Richtung auf ein Verhalten aus, was durch extrovertierte Merkmale gekennzeichnet ist. Es „(...) bleibe den Teilnehmern nichts anderes übrig, als ein Selbstdarstellungsverhalten zu zeigen, das von ihrer persönlichen Disposition abweiche. Hiernach hätten eher die High Self-Monitors mit ihrem schauspielerischen Talent einen Vorteil. Bemühten sich Low Self-Monitors um einen ähnlichen Effekt, gehe dies möglicherweise zu Lasten ihrer Authentizität." (Haarmann 2006, S. 75).

Die Ermöglichung des Denkens in Alternativen ist hier dagegen eine entscheidende Voraussetzung, um neue Optionen und damit Alternativen für

Führungsinteraktionen zu schaffen. Die Neudefinition der Verhaltensvariationen schaffen die Möglichkeit einer fundamentalen Veränderung und damit die Voraussetzung für die Entwicklung von Self-Monitoring-Prozessen. Der Entwicklungsprozess des Self-Monitorings muss dabei eng angelegt sein an die kulturellen Phänomene der Organisation. Die konkreten inhaltlichen Ziele der Praxisveränderung entstehen dann im Veränderungsprozess selbst. Werden Lernen, organisationales Lernen oder allgemein Organisations- und Personal-entwicklungsprozesse im Sinne der sozial-konstruktivistischen Sichtweise betrachtet, so kann eine Veränderung nicht einfach von außen an solch ein System herangetragen werden. Diskrepanzen zwischen bisherigen Erfahrungen und alternativen zweckmäßigeren Lösungen können vielmehr nur dann als Lernmotor fungieren, wenn es gelingt die bisherige Erwartungsstruktur der lernenden Organisationsmitglieder geschickt zu organisieren und neuartige Wahrnehmungen als Deutungsangebote zu präsentieren. „(…) Der sozial-konstruktivistische Ansatz geht nicht davon aus, dass die Neuorganisation von außen gesteuert werden kann, sondern dass dies nur die lernende Person selbst vollziehen kann.“ (Arnold & Gómez Tutor 2007, S. 75).

Dies bringt für die Entwicklung von Self-Monitoring ein Lernverständnis zum Ausdruck, was nicht allein am Individuum ansetzt, sondern am Kollektiv. Die kollektiven Interaktionsmuster der hierarchischen Differenzierung in den Führungs-beziehungen definieren die Lernmöglichkeiten oder blockieren sie. Eine Führungs-kräfteentwicklung und damit auch eine Self-Monitoring-Entwicklung muss daher implizite und explizite Annahmen über Führung und Organisation als Ausgangsbasis nehmen. Solch ein gearteter Veränderungsprozess muss bei den grundlegenden Annahmen und Gegebenheiten als geteilte und abweichend-individuelle Situations-definition ansetzen, damit er nicht im Widerspruch zur Führungsrealität steht. Führungsrealität bezeichnet an dieser Stelle den Interaktionsprozess zwischen Führer und Geführten sowie die Programme zur Erfüllung der militärischen Aufträge und der Bearbeitung militärischer Lagen (vgl. Schubert 2001, S. 81ff.). Würde lediglich auf einer Seite dieser Unterscheidung ein Entwicklungsprozess initiiert, so würde dieser vermutlich an entstehenden Widersprüchen scheitern. Gemäß dem system-theoretischen Paradigma vollzieht sich Lernen in diesem Zusammenhang nicht durch die Vernunft des Besserwissens, sondern über die Veränderung von Strukturen. Die Frage die sich hier aufwirft ist, wie Lernen als die Veränderung kognitiver Strukturen

möglich ist, wenn über eine Input- Output- Beziehung klassischer Lehr-Lern- und Trainingskonzepte eine Strukturveränderung nicht erzielt werden kann. Eine Restrukturierung kognitiver Strukturen muss demnach in einer Organisation an der Betrachtung und Veränderung der sozialen Strukturen z.B. die Art der Aufgabenteilung ansetzen: „(…) Lernen muss deshalb als Prozess der Restrukturierung innerhalb eines geschlossenen Systems begriffen werden (…). Diese Theorie schließt alle Annahmen aus, die davon ausgehen, dass Elemente oder Strukturen eines solchen Systems von außen bezogen oder von außen nach innen transportiert werden können.“ (Luhmann 1987, S. 60 zitiert nach Arnold & Gómez Tutor 2007, S. 96).

6 Konsequenzen für die Entwicklung einer Self-Monitoring-Kompetenz in Führungsprozessen am Beispiel der Artillerieschule.

Die Frage im Folgenden Kapitel ist nun, was die erfolgskritischen Elemente im Prozess der Kompetenzentwicklung von Self-Monitoring sind. Prinzipiell kann davon ausgegangen werden, dass die Bundeswehr einer bestimmten Funktionserfüllung dient und dass sie dazu kollektive teilbare Kooperationsregeln entwickeln muss, z.B. über Arbeitsteilung als funktionale Differenzierung. Diese Kooperationsregeln verweisen auf einen Koordinationszwang, der auf kognitiver und materieller Ebene zu vollziehen ist. Geißler (2000, S. 259) verweist in diesem Zusammenhang auf den Begriff der Organisationsdidaktik. Hier ist die didaktische Initiative zu ergreifen, um individuelle Wahrnehmungen im Bereich positiver wie negativer kognitiver Dissonanzen einer kollektiven Handlungstheorie zuzuführen. Normen, Vorannahmen, Einstellungen und Deutungsmuster bestimmen die Erfolgsaussichten für einen Lernprozess. Eine praxisorientierte Entwicklung der Self-Monitoring-Kompetenz wie im vorliegenden Beispiel, muss im Sinne des Konstruktivismus mehr an der Suche nach erfolgreichen Problemlösungsstrategien interessiert sein als an einer bloßen Wissensaneignung (vgl. Fritz 2006, S. 113). In diesem Sinne werden im Ergebnis der vorliegenden Studie im Folgenden die zentralen Bezüge und Grundorientierungen für eine Self-Monitoring-Entwicklung dargestellt, was abschließend in der Didaktik eines Kompetenzmanagements für eine anforderungsorientierte Self-Monitoring-Entwicklung zusammengefasst wird.

6.1 Empirische Ergebnisse als Grundlage für die Self-Monitoring-Entwicklung

Die Stabilität der Funktionssysteme, wie z.B. des Militärsystems, mit ihren arbeitsteilig ausdifferenzierten Strukturen, Prozessen und Rollen sind die Bezugsgesichtspunkte für die Begrenzung von Alternativen und Problemlösungen. „Dies gilt in dem Maße mehr, in dem sich innerhalb der Funktionssysteme Organisationen bilden, die sich selbst und ihre Entscheidungspraxis durch Entscheidung ändern können.“ (Luhmann 1997, S. 492). Dieser Bezug findet sich in

der Konzeptionalisierung von Self-Monitoring im Rahmen der hier vorgelegten Untersuchung wider, wonach Self-Monitoring nicht allein als Personenmerkmal im Kontext von Organisationen zu verstehen ist, sondern in seiner tendenziellen Ausrichtung auf die Lösung organisationaler Probleme und der Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit den Mitgliedern gefasst werden muss.

Self-Monitoring lässt sich hier als auftragsorientierter Begriff fassen, der eine Unterscheidung nach einer sozial-interaktiven Angemessenheit und einer auftragsorientiert-situativen Angemessenheit impliziert. Self-Monitoring als Kompetenz dient Führungskräften im Kontext von Organisationen einer bestimmten sozialen Problemlösung, womit Self-Monitoring als kognitives Muster und damit als Disposition zu beschreiben ist. Self-Monitoring ist damit die Unterscheidungsfähigkeit, um situativ und zielorientiert zwischen einer notwendigen Personen- und/oder Sachorientierung unterscheiden zu können. Damit wird in dieser Arbeit der fundamentale Unterschied zum Ausdruck gebracht, Self-Monitoring nicht allein als die Suche nach sozialen Hinweisreizen für soziale Interaktionen zu verstehen, sondern auch die Tendenz, organisationale Aufgaben und Probleme im Sinnhorizont des Sozialsystems in der Rolle als Führungskraft zu bewältigen. In diesem Sinne steht Self-Monitoring für die Diskriminationsfähigkeit von Umwelt- und Eigenbedingungen.

Eine modellhafte Darstellung kann diesen Sachverhalt zusammenfassend verdeutlichen: Grothe (1997, S. 322ff.) erarbeitet das Modell eines Mehrebenenansatzes von Führung und Ausführung, welches er im Kontext funktionaler Hierarchien betrachtet. Die Darstellung beschreibt er selber als stark vereinfachenden zyklischen Ablauf, der lediglich als Modell zu verstehen ist. Das Modell ist aber ausreichend, um stellvertretend eine Strukturierung und Systembetrachtung vorzunehmen, um den hier vorgestellten Self-Monitoring-Ansatz daran zu verdeutlichen. In der unten aufgeführten Darstellung (vgl. Abbildung 36) wird der handlungsorientierte Ansatz nach Grothe (1997, S. 322), den der Autor aus seinen Betrachtungen zur Kybernetik entwickelte, mit den systemischen Betrachtungen der hier vorgelegten Arbeit zum Self-Monitoring verknüpft. Auf diese Weise lassen sich an Hand des Modells konkrete Ableitungen über Self-Monitoring und seine Kompetenzentwicklung durchführen, da spezifische Verweise gegeben werden, auf was sich Self-Monitoring innerhalb beobachtbarer Führungskommunikation bezieht:

Interaktion (Geführte als Person/Prozess), Situation (Auftrag/Prozess), Feedback (Informationsverarbeitung) und das Selbst des Führers. Damit kann verdeutlicht werden, dass die Entwicklung eines organisationsbezogenen Self-Monitorings nicht allein an der Person der Führungskräfte als individuelle Fördermaßnahme ansetzen muss, sondern die Rahmenbedingungen aus Auftrag und Hierarchie mit einzubeziehen sind.

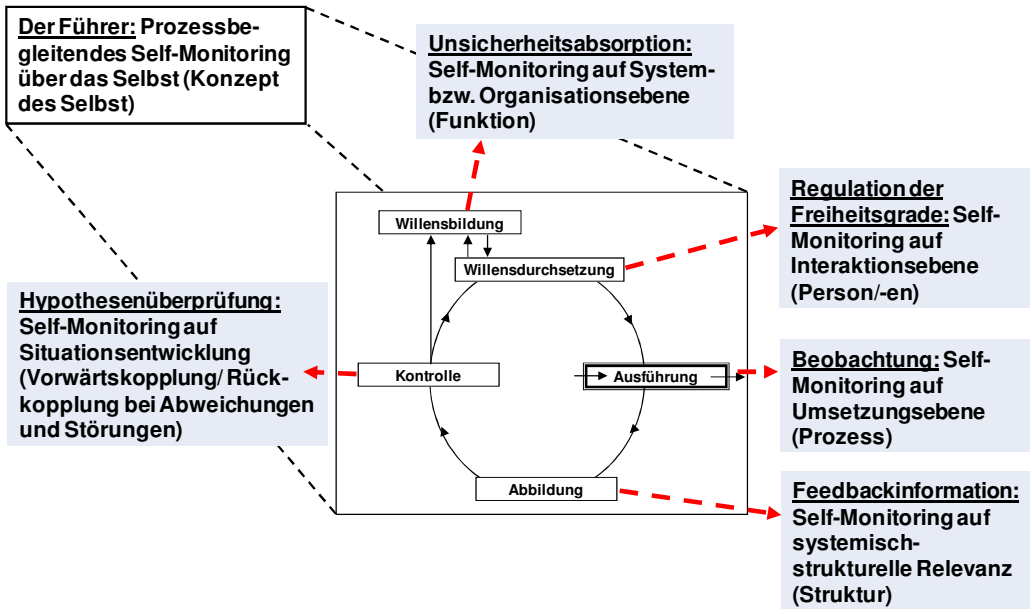

Der Führer: Prozessbegleitendes Self-Monitoring über das Selbst (Konzept des Selbst)
Unsicherheitsabsorption: Self-Monitoring auf System- bzw. Organisationsebene (Funktion)
Regulation der Freiheitsgrade: Self-Monitoring auf Interaktionsebene (Person/-en)
Hypothesenüberprüfung: Self-Monitoring auf Situationsentwicklung (Vorwärtskopplung/ Rückkopplung bei Abweichungen und Störungen)
Beobachtung: Self-Monitoring auf Umsetzungsebene (Prozess)
Feedbackinformation: Self-Monitoring auf systemisch-strukturelle Relevanz (Struktur)
Willensbildung
Willensdurchsetzung
Kontrolle
Ausführung
Abbildung

Abbildung 36: Ein Modell für Self-Monitoring in Führungsprozessen.
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grothe 1997, S. 322.

Über das Stichwort der „Willensbildung“ werden in der Darstellung funktionale Führungszusammenhänge in ein übergeordnetes soziales Subsystem eingeschlossen. Die Ebene der gestaltungsbezogenen Festlegungen unter dem Stichwort der „Willensdurchsetzung“ und „Ausführung“ können nur in dieser hierarchischen Aufgliederung erklärt werden. Entscheidungsebenen und Ausführungshandlungen werden in diesem Mehrebenenmodell so differenziert. Das Modell ist dabei als offenes Modell angelegt, da die Gestaltungsprozesse offen gehalten werden für Lernprozesse. Die situativen Gegebenheiten bestimmen Einzeldispositionen. „Rückkopplungen [im Orig. hervorg.] werden also genau deshalb notwendig, weil die zur Unterstützung der Willensbildung (bezogen auf die Festlegungen des nächsten Zeitschritts) rückgekoppelten Ereignisse als Konsequenzen vorausgegangener Festlegungen nicht a priori sicher waren, ihre konkret sich einstellende Ausprägung also mit einem Grad Überraschung bzw. Information verbunden ist.“ (Grothe 1997, S. 325). Auf der Ebene der Führer-Geführten-Beziehung hat diese Betrachtung ihren

Nutzen darin, dass bestehende Annahmen und alltagsweltliche Hypothesen zu einer sozialen Situationsdefinition als Erwartungen formuliert werden können und sich trotzdem einer Revision unterziehen lassen.

Dieses Modell der Führung verbindet dazu verschiedene Ansätze der Führungstheorie. So verweist es gleichermaßen auf die Situations- vs. Personenorientierung, auf die logische interdependente Verknüpfung des Führungs- und Ausführungsbereiches sowie auf die ziel- und entscheidungsorientierten Führungstheorien und auf die Organisation als Träger von Wissen. Im Bereich der organisationalen Ordnungsbildung findet eine zweckgerichtete Selektion anschlussfähiger Kommunikationen statt, da Komplexität und Varietät im Kontext einer spezifischen Umwelt reduziert wird, da ein organisationales Ordnungsmuster mit einem vielschichtigen Netzwerk an Regelungen als Bezugsgröße unterlegt ist. Der Bezug zur Aufgabe der Führung sowie der Führungsrolle erfolgt in der konsistenten Reduktion auf die ordnungsbezogene Aufgabe von Führung in ihrer Koordinationsfunktion sowie den daraus ableitbaren Lern- und Verlernprozessen. „Die zielgerichtete Abstimmung der verbundenen Handlungen ist Merkmal (...) [organisationaler, Anm. d. Verf.] Systeme und erhält deren Ordnung.“ (Grothe 1997, S. 329).

Über den Begriff der Organisationsanalyse, lässt sich in Anlehnung an Sonntag et al. (2006, S. 26) nun herausstellen, dass sich über die Sichtbarmachung von Mängeln und Problemen als Entwicklungsbedarf in diesem System mit ihren zugrundeliegenden Ursachen wichtige Ansatzpunkte für die Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen finden lassen, die insbesondere unter der Perspektive des Self-Monitorings eine Verbindung ermöglichen. Und zwar einer Verbindung zwischen reinen funktionsbezogenen Anforderungen auf der sachlichen Ebene und den rollenbezogenen Anforderungen auf der sozialen Ebene der Interaktion und der organisationalen Kommunikation. Über die Veröffentlichung von Ursache-Wirkungsbeziehungen als Widersprüche (vgl. Kasper 1991, S. 42ff.) lassen sich Handlungsbedarfe gegenüber den Führungskräften formulieren, die einen konkreten Ansatzpunkt für eine self-monitoring-orientierte Vorgehensweise bieten. Die Erfassung von entwicklungsrelevanten Rahmenbedingungen ist dabei die Voraussetzung in einem kommunikativen Austauschprozess zwischen dem normativen Management und der operativen Ebene (vgl. Probst et al. 1999, S. 69), um

individuelle Entwicklungsbedarfe daran auszurichten und ein Self-Monitoring zu fördern.

Am Beispiel der Artillerieschule als militärische Ausbildungseinrichtung soll nun eine, im Rahmen der Arbeit entstandene, Projektkonzeption vorgestellt werden, die der Verbesserung der individuellen Self-Monitoring-Kompetenz militärischer Führungskräfte über einen organisationalen Ansatz zum Ziel hat. Die Absicht ist es, das Verhalten der Führungskräfte im Kontext einer militärischen Ausbildungseinrichtung im Sinne des vorgestellten Self-Monitoring-Verständnisses zu entwickeln und den Grundstein für eine professionelle didaktische Praxis zu legen, um den Professionalitäts- und Qualitätskriterien (vgl. Grote et al. 2006, S. 38f.) eines modernen Kompetenzmanagements und damit moderner Erwachsenenbildung in institutionalisierten Lehr-Lern-Prozessen gerecht zu werden. Das Ziel ist damit eine effektivere, effizientere und vor allem für alle Hierarchieebenen evidentere Zusammenarbeit. Vor dem Hintergrund des Erfolgsfaktors Self-Monitoring in Führungsprozessen soll die Ermöglichung einer self-monitoring-fördernden Didaktik als Projektkonzeption am Beispiel des Projektes A-QUA vorgestellt werden. A-QUA steht als Akronym für „Ausbildung qualifiziert – Ausbilder qualifizieren“.

Unter Verweis auf die Ergebnispräsentation der Zweifaktorenlösungen sowie der qualitativen Daten kann für die pädagogische Konzeption an dieser Stelle die Schlussfolgerung getroffen werden, dass die strukturelle Kopplung von kognitiven und sozialen Systemen (vgl. Stark 1994, S. 29) zu einem wechselseitigen System-Umwelt-Verhältnis führt, was für Führungskräfte auf mehreren Ebenen verhaltensrelevant ist. Für die Entwicklung des Self-Monitorings als individuelle und wie im Theorieteil erarbeitete organisationale Kompetenz muss sich ein pädagogisches Konzept daher an folgender Struktur orientieren: Aufgaben definieren Strukturen. Strukturen definieren Prozesse. Und diese Prozesse, besonders wenn im Rahmen eines pädagogischen Entwicklungskonzeptes die Aufmerksamkeit und die kollektive Reflexion darauf gerichtet werden, können dazu dienen, das Self-Monitoring zu entwickeln. Und zwar dahingehend zu entwickeln, die Anforderungsdimensionen in einem kollektiv erlebten Prozess an Hand realer Führungs- und Arbeitsprobleme zu hinterfragen, auf tatsächliche Tauglichkeit zu überprüfen sowie Ansätze zu identifizieren, die der spezifischen militärischen Führungskultur gerecht werden.

Über den Weg der Struktur- und Sachorientierung ist es dann möglich, das individuelle Self-Monitoring zu entwickeln. Durch eine entsprechende Prozesssteuerung, die eine methodische Begleitung der Entwicklungsbemühungen vorsieht, kann zum einem aus dieser methodischen Begleitung in Projektform, als auch durch eine Ausbildung der Führungskräfte und Fachkräfte ein Beitrag geleistet werden, Self-Monitoring als Kompetenz zu entwickeln, und zwar dahingehend zu entwickeln, dass sich die Beteiligten darüber einig sind, auf welche Anforderungen hin sie ihr Verhalten kontrollieren.

In diesem Sinne lassen sich der Kompetenzbegriff und damit die Entwicklung des Self-Monitoring als Kompetenz über ein Kompetenzmanagement in die organisationale Praxis als Personalentwicklungsaufgabe integrieren. Kompetenzmanagement wird hier verstanden „(…) als eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicher-zustellen." (Reinhardt 2007, S. 34). Kompetenzmanagement wird hier als Weg beschrieben, der individuelles Lernen mit dem organisationalen Lernen verbindet, um organisationale Strategien und Veränderungsprozesse zu unterstützen. Wobei Erpenbeck & von Rosenstiel (2006, S. X) betonen, dass das Management von Kompetenzen systematisch und anforderungsorientiert erfolgen muss.

Die Entwicklung von Self-Monitoring muss hier im Ergebnis der vorliegenden Untersuchung als mittelbare Entwicklung erfolgen, da zu viele Facetten der organisationalen Führungspraxis für Führungskräfte handlungs- und verhaltensrelevant sind. Self-Monitoring stellt sich hier als eine Möglichkeit dar, zwischen den verschiedenen Anforderungen zu vermitteln, da es im definierten Sinne als Metakompetenz (vgl. Briscoe & Hall 1999, S. 48) fungiert. Managementbildung kann somit als eine im Dialog realisierte, reflexive Auseinandersetzung einer Führungskraft mit sich selbst, den organisationalen Bedingungen und nach Lehnhoff (1996, S. 266) mit den jeweils kontrafaktischen Entwicklungsmöglichkeiten verstanden werden: „Da sich Managementbildung nicht auf das Bewußtsein der Individuen beschränkt, sondern darüber hinaus auch auf zu verbessernde Kommunikationsstrukturen zielt, hat dies wiederum Auswirkungen auf ihre Inhalte. Management-

bildung ist nämlich eine Konzeption, die von einen Wechselspiel individueller Bildung und der Entwicklung sozialer Systeme ausgeht."

Die Entwicklung von Self-Monitoring muss in diesem Sinne über individuelle und kollektive Erwartungen sowie deren Enttäuschung stattfinden. Eine bestehende Erwartung wird enttäuscht und in einem positiven Abgleich mit der Situation zum Lernerlebnis. Über diese Differenz entsteht eine Information über die Umwelt, die zur Veränderung der Erwartungshaltung führt und damit zu einer kognitiven Umstrukturierung. In diesem Fall kann verallgemeinernd festgehalten werden, dass eine absichtlich herbeigeführte Erwartungsenttäuschung zum Lernen führt und somit das Verhalten beeinflusst, da es seine Ursache sowie seine Wirkung im individuellen Verhalten hat (vgl. Schöppe 1995, S. 215ff.). Self-Monitoring kann in diesem Sinne als eine Haltung beschrieben werden, die die Operation der generalisierenden Erwartungsbildung und das daraus folgende Führungsverhalten in unbekannten Situationen vorbereitet. Auf diese Weise kann ein Zusammenhang zwischen Self-Monitoring und Lernbereitschaft hergestellt werden, da die Suche nach einem Enttäuschungsrisiko mit den damit verbundenen Konsequenzen zu Lernen führt.

Self-Monitoring gewährleistet hier die Fortsetzung von Kommunikation in sozial-interaktiven Situationen. Das Lernen von Self-Monitoring bedeutet so eine Herstellung von Variationsbreite im Bereich der Erwartungen. Der Begriff der „Ausbildung" bezieht sich an dieser Stelle auf konkrete Situationen und Problemlagen. Das Lernen von Self-Monitoring bezieht sich dagegen auf die Fähigkeit, Erwartungen variationsreich zu generalisieren und situativ zu verändern. Wer Self-Monitoring betreibt, muss gelernt haben, Entscheidungen zu wagen und zu korrigieren. An dieser Stelle lassen sich Aspekte des „Lernens durch Self-Monitoring" zu „Lernen von Self-Monitoring" zusammenführen. Das kognitive Erwarten verweist auf die Anpassung an die Umweltsituation, als auch auf die Veränderungsbedingung der eigenen Erwartungen und Generalisierungen, die es zu reflektieren gilt. Auf diese Weise entsteht ein Zirkel aus Lernen und Self-Monitoring, der „Lernen durch Self-Monitoring" und „Lernen von Self-Monitoring" beinhaltet.

Eine Organisation ist für einen Beobachter in diesem Zusammenhang im konstruktivistischen Sinne immer ein relatives Gebilde, da für jede Personengruppe

eine andere Leitdifferenz maßgeblich ist: Ein General beurteilt die Organisation anders als ein Stabsabteilungsleiter, und der Rechnungsführerfeldwebel anders als der Mannschaftssoldat. „Ein erster Schritt zur Organisationsentwicklung besteht darin, möglichst viele Beobachtungsperspektiven wahrzunehmen, möglichst viele Perspektivenverschränkungen zu ermöglichen, möglichst viele strukturelle Kopplungen zu erproben. Organisations- und Personalentwicklung basiert unter anderem auf einem re-entry von Perspektiven (...) Nur was erwachsene Menschen selber für viabel halten, hat Aussicht auf Verwirklichung.“ (Siebert 2005, S. 99ff.). „Lernen erschöpft sich nicht in Wissensaneignung, sondern Kompetenzentwicklung ist vielmehr ein erfahrungsbasierter Prozess, der durch Reflexion begleitet und gestärkt wird, er folgt einer Logik der ´Verschränkung der Blicke`.“ (Arnold & Tutor 2007, S. 59).

Diese gilt es in einem Projektansatz neu zu sortieren, zu bestätigen oder zu ändern. Wobei das Lernen sowie die Veränderungszumutungen bei Führungskräften und dem unterstellten Bereich immer ein Veränderungsprozess von bestehenden Strukturen und bestehendem Wissen ist, der als mühevoll und anstrengend angesehen wird. Der Nachteil von Anschlusslernen (im Gegensatz zum Neulernen) ist dabei, dass die vorhandenen Erfahrungen eine Barriere für die Bereitschaft Neues zu lernen, darstellen können (vgl. Siebert 1996, S. 14). Staehle (1999, S. 977ff.) spricht in diesem Zusammenhang vom Widerstand gegen Veränderungen. Um diese Widerstände auszuloten und organisationales Lernen (vgl. Steinberger 1999, S. 169ff.) zu ermöglichen, ist eine Projektkonzeption notwendig, die die verschiedenen Bereiche mit vier Grundorientierungen (vgl. Abbildung 37) harmonisiert.

Abbildung 37: Vier Grundorientierungen für die Entwicklung der Self-Monitoring-Kompetenz.
Quelle: Eigene Darstellung.

1. **Personenorientierung: Entwicklung von Self-Monitoring durch die gemeinsame Leistung der Führungskräfte und Geführte:**

Wenn die Welt keine allgemeine Gültigkeit besitzt, sondern jedes Individuum sie sich selbst konstruiert, bedeutet das für den Prozess des Lernens, dass die Leistung nicht im Abbilden von vorgegebenen Inhalten besteht, sondern in der Gestaltung von eigenem Erleben und Handeln (vgl. Arnold & Siebert 1997, S. 15 und 89). Lernen ist also keine reaktive Leistung, sondern ein aktives Handeln des Agierenden und damit Lernenden. Dies erfordert für Führungskräfte aber ein Lernen in der Gruppe des sozialen Umfelds, auf das sich die Führungskraft bezieht. Zwar ist es nicht möglich eine Objektivität zu erkennen, jedoch kann im Austausch mit anderen ein Konsens über eine gemeinsame Situationsdefinition geschaffen werden. Der entscheidende Vorteil kann darin gesehen werden, dass sich die Anschlusswahrscheinlichkeiten von Kommunikation auf der Seite der Führungskräfte ebenso erhöht wie auf der Seite der Geführten, da der gemeinsame Nenner einer Sinnkonstruktion größer werden kann (vgl. Horster 1997, S. 133ff.). Der Sinn des Systems ist das sie verbindende Element (vgl. Baecker 1999, S. 32) und ermöglicht eine evidente Führungskommunikation.

2. **Situationsorientierung: Entwicklung von Self-Monitoring über Anschlusslernen:**

Soll neues Wissen angenommen und im täglichen Führungshandeln gelebt werden, muss es im Kontext verankert sein und in das Schema der vorhandenen

Kenntnisse und Erfahrungen passen. Der Begriff des „Anschlusslernens“ (Arnold & Siebert 1997, S. 90) wurde in diesem Zusammenhang geprägt. So unterschiedlich die Biographie und der organisationale Werdegang der Organisationsmitglieder ist, genauso unterschiedlich gestalten sich die Anschlusspunkte für neues Wissen und neue Fähigkeiten. Der Lernende sollte neues Wissen immer in einem Zusammenhang integriert sehen, den er möglichst schon kennt. Diese Integration in vorhandene Wissens- und Erfahrungsstrukturen begünstigt die Nachhaltigkeit von neu Gelerntem und verhindert, dass dieses als träges Wissen abgespeichert wird und in Vergessenheit gerät (vgl. Henninger et al. 1997, S. 367). Nur über Integration sind die dargestellten Probleme authentisch und nur so finden die Lernenden auch einen Wert in der neuen Information oder der neuen Fähigkeit und sind bereit, das neue Wissen aufzunehmen.

3. Zielorientierung: Entwicklung von Self-Monitoring durch Aufmerksamkeit und Begleitung:

Lernergebnisse dürfen nicht dem Zufall unterliegen, sondern müssen für eine klare Erfolgskontrolle über formulierte Entwicklungsziele transparent gemacht werden. Nach einem Zielsystem ist die gesamte Arbeit im Projekt auszurichten (vgl. Fischer 2005, S. 46ff.). Eine genaue Festlegung auf konkrete Ziele könnte ein Widerspruch zu einer zu fordernden Teilnehmerorientierung darstellen, da befürchtet werden könnte, dass mit einer konkreten Lernzielorientierung die Bedürfnisse der Lerner stark eingeschränkt werden und nur noch auf das Ziel hin betrachtet werden (vgl. Arnold et al. 1999, S. 81). Doch die Veröffentlichung der Ziele hat vor allem motivierende Wirkung und bietet sowohl den Auftraggebern wie der Projektgruppe und den Beteiligten eine Orientierung (vgl. Donnert 1990, S. 25). Eine genaue Festschreibung der Ziele gewährleistet auch, dass sich die Ziele der verschiedenen Beteiligten nicht widersprechen, sondern sich ergänzen oder gar übereinstimmen. So müssen die Ziele der organisationspolitischen Vision, die organisatorischen Ziele, die Ziele der Projektgruppe sowie die Lernziele der Organisationsmitglieder aufeinander abgestimmt werden. Diese Abstimmung lässt sich mit dem Begriff der „Passung“ zusammenfassen (vgl. Siebert 1996, S. 217).

Dies gilt insbesondere im Kontext von Organisationen, in denen aufgrund der eigenen Operationslogik zahlreiche Barrieren zu sehen sind, die eine allein vernunft-

basierte Wissensakzeptanz und –umsetzung unwahrscheinlich erscheinen lassen (vgl. Staehle 1999, S. 977ff.). Das Konzept zur Entwicklung von Self-Monitoring muss hier Feedbackschleifen integrieren im Sinne von Poppers Piecemeal Engineering (vgl. Kirsch et al. 2007, S. 199), um den Prozess der Veränderung reflexiv zu begleiten und ein zieladäquates Vorgehen zu gewährleisten. Aufmerksamkeit durch die übergeordnete Führung sowie die regelmäßige methodische Unterstützung der Lernenden durch die Projektgruppe stellen eine wichtige Säule für den Erfolg des Projektes dar.

4. Problemorientierung: Entwicklung von Self-Monitoring durch persönliche und kollektive Relevanz:

Der Aspekt des Anschlusslernens ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung einer Self-Monitoring-Kompetenz in ihrem Führungskontext. Aus konstruktivistischer Perspektive werden aus Informationen allerdings nur dann handlungsleitende Wissensbestände, wenn sie dem Lernenden wichtig und viabel erscheinen. Eine Deutung der Welt ist dann viabel, wenn sie zu den anderen Deutungen passt und beim Erreichen der individuellen Ziele weiterhilft (vgl. Siebert 2005, S. 101).

Insbesondere in militärischen Kontexten dominiert jedoch das Problem, dass durch das hierarchische Prinzip als grundlegendes Funktionsprinzip, militärische Führer Entscheidungen als Form der Unsicherheitsabsorption für den unterstellten Bereich generieren, die als solche nicht mehr hinterfragt werden müssen (vgl. Luhmann 2000, S. 184ff.). Dies kann dazu führen, dass militärische Führungskräfte in ihrem Beziehungsgeflecht als Beobachter, Teilnehmer und Akteure eine Situation allein aus ihrer Position heraus definieren und unterstellen, dass die Definition für alle Mitglieder auf Dauer gilt (vgl. Reich 2006, S. 74). Das Problem der definierten Wahrheit, was sich vermeintlich auf einsame Kompetenzträger verteilt, muss daher im Rahmen der Entwicklung von Self-Monitoring vergemeinschaftet werden, damit es kollektiv akzeptiert und die daraus verfolgten Anforderungsdimensionen artikuliert werden können. Kurz formuliert: Führungskräfte und Geführte müssen dazu gebracht werden, sich über ihre gegenseitigen Erwartungen zu äußern.

Die Rolle einer Projektgruppe wird nicht mehr als Trainer, Helfer und Wissensvermittler gesehen – sie schafft „nur“ noch Bedingungen und keine Wahr-

heiten. Arnold & Gómez Tutor (2007, S. 103) verwenden in diesem Sinne den Begriff der „Ermöglichungsdidaktik“, wobei die Projektgruppe den Lernprozess in eine Richtung führen muss. Erfolgsentscheidend ist es, über formulierte Entwicklungsziele als organisationspolitische Vision den Rahmen durch die Auftraggeber vorzugeben und dann durch die Projektgruppe den Fokus in der inhaltlichen Arbeit auf der operativen Ebene darauf einzustellen. Eine konstruktivistische pädagogische Konzeption setzt hier das Fundament für eine lernorientierte und auf Nachhaltigkeit abzielende Entwicklung der Self-Monitoring-Kompetenz. Sie berücksichtigt damit das Problem des mangelnden Transfers von best-practice Lösungen vom „Typ des Bombenwurfs“ (vgl. Staehle 1999, S. 982) ebenso, wie mögliche Lernbarrieren durch Widerstände auf Seiten der Organisationsmitglieder gegen die Veränderungsbemühungen (vgl. Büttner 2001, S. 224f.).

Die hier aufgeführten vier Grundorientierungen sollen sicherstellen, dass dem Problem des Transfers von Lerninhalten aus sonst in der Bildungspraxis einfachen verhaltensbezogenen Trainingsmaßnahmen oder Seminarkonzepten für Führungskräfte Rechnung getragen wird. Scharpf (1999, S. 12) bezeichnet Transfer als ein „(…) komplexes, multikausales Geschehen (…)“, da viele Personen in verschiedenen Rollen am Bildungsprozess, hier speziell am Entwicklungsprozess, beteiligt sind. Die Organisation kann mit ihren Mitgliedern in diesem Prozess als Katalysator oder Hemmnis wirken, da der gesamte Prozess in verschiedenen Kontexten der Organisation stattfindet. Dies gilt es als fundamentalen Erfolgsfaktor zur Entwicklung von Self-Monitoring zu berücksichtigen. Nach der konstruktivistischen Lerntheorie besteht die Voraussetzung zum Transfer in der Bearbeitung konkreter Problemsituationen (vgl. Faulstich 1998, S. 197). Aufgrund einer durchgeführten Analysephase stellt sich die Problemsituation im Kontext der Artillerieschule im Wesentlichen über verschiedene Erwartungshaltungen an ein entsprechendes Führungsverhalten dar. D.h. für die Entwicklung von Self-Monitoring, dass sich das situationsangemessene Verhalten für Führungskräfte auf einen konkreten Problemkontext sowie einer konkreten Erwartungshaltung von Geführten beziehen sollte. Diese gilt es herauszuarbeiten und zu artikulieren, damit sie in einer Gestaltungsphase näher thematisiert werden können.

6.2 Didaktik des Kompetenzmanagements: Das Projekt A-QUA zur anforderungsorientierten Self-Monitoring-Entwicklung

Das nun konkret vorgestellte Entwicklungsprojekt zur Ausbildung und Führung an der Artillerieschule (Idar-Oberstein), soll vom didaktischen Verständnis als Kompetenzmanagement zur Personal- und Organisationsentwicklung verstanden werden. In diesem Kompetenzmanagement geht es darum, bewusstes und unbewusstes Self-Monitoring bei den Prozessbeteiligten zu nutzen, um es auf eine kollektive Ebene zu heben und daraus zentrale Prozesskomponenten von Führung und Ausbildung an der Artillerieschule zu bearbeiten. In dieser Vorgehensweise sollen erfolgsversprechende Effekte für das kollektive sowie das individuelle Self-Monitoring entstehen. Das Ziel ist es, die Ergebnisse von individuellen und gemeinsamen Handlungen zu reflektieren und auf Konsequenzen für den weiteren gemeinsamen Arbeitsprozess hin zu überprüfen. Dabei wird in der Anlage des Projektes, wie es den Organisationsmitgliedern präsentiert wird, nicht vordergründig Self-Monitoring entwickelt, da dies zu einer Abwehr oder Ablehnung allein durch die Begriffswahl „Self-Monitoring“ führen könnte. Es wird vielmehr gemäß des anforderungsorientierten Ansatzes die Ausbildung als wesentliche Leistung der Artillerieschule optimiert (vgl. Ernst 2007) und somit eine Self-Monitoring-Entwicklung erreicht.

Zum einem bietet das Projekt selbst eine reflexionsfördernde Kommunikationsplattform, zum anderen soll im Ergebnis des Projektes eine veränderte Kommunikation sein, bei der sich über positive oder negative Emotionen ausgetauscht wird. Der Austausch über die Arbeitszufriedenheit in prozessrelevanten Merkmalen der Führung und Ausbildung sowie die wechselseitige Einschätzung zu bestimmenden Leistungsparametern ermöglichen in diesem Zusammenhang Lernen. Mit Webber et al. (1993 zitiert nach Schmitz 2001, S. 185) ist aufgrund einer durchgeführten Metaanalyse davon auszugehen, dass sich die Aufmerksamkeit auf prozessrelevante Merkmale erhöht, sich das situative Verhalten anpasst und soziale Fähigkeiten gefördert werden. „Als mögliche Erklärung wird zum einen das Bewusstmachen des Verhaltens angeführt, zum anderen wird vermutet, dass neben der reinen Beobachtung des Verhaltens meist auch schon ein Vergleich mit eigenen Maßstäben einhergeht.“ (Schmitz 2001, S. 185).

Über eine kollektive Selbstbeobachtung soll sich eine Organisation in ihren spezifischen Verhaltensweisen steigern. Über das Kompetenzmanagement, so ist die Annahme, lässt sich eine intensive Beschäftigung mit den relevanten Inhalten ermöglichen, so dass eine Umsetzung im Arbeitskontext erfüllt wird. Durch die thematisch-fokussierte Auseinandersetzung soll die Involviertheit erhöht werden, da nicht zuletzt eine Beobachtung der systematischen Veränderung ein Teil des Projektes ausmacht und so über die Erfolgserlebnisse die Umsetzungsmotivation steigt. Auf diese Weise ist mit Hilfe des Entwicklungsprojektes eine immanente Self-Monitoring-Entwicklung möglich, da in Form des Projektansatzes die Zusammenarbeit, die Arbeits- und Ausbildungsmethoden, Kommunikations-beziehungen und Zuständigkeiten hinterfragt und verändert werden können (vgl. Meisel & Feld 2005, S 83).

Absicht ist es somit, mit dem Projekt A-QUA die Verbesserungsprozesse in 7 Phasen methodisch so zu gestalten, dass die inhaltlichen Ziele der Entwicklung des Self-Monitorings durch das militärische und zivile Personal des Organisationsbereiches Artillerieschule im Sinne der übergeordneten Führung erarbeitet und erreicht werden können, um mit Hilfe des „Lernens durch Self-Monitoring“ das „Lernen von Self-Monitoring zu erreichen.

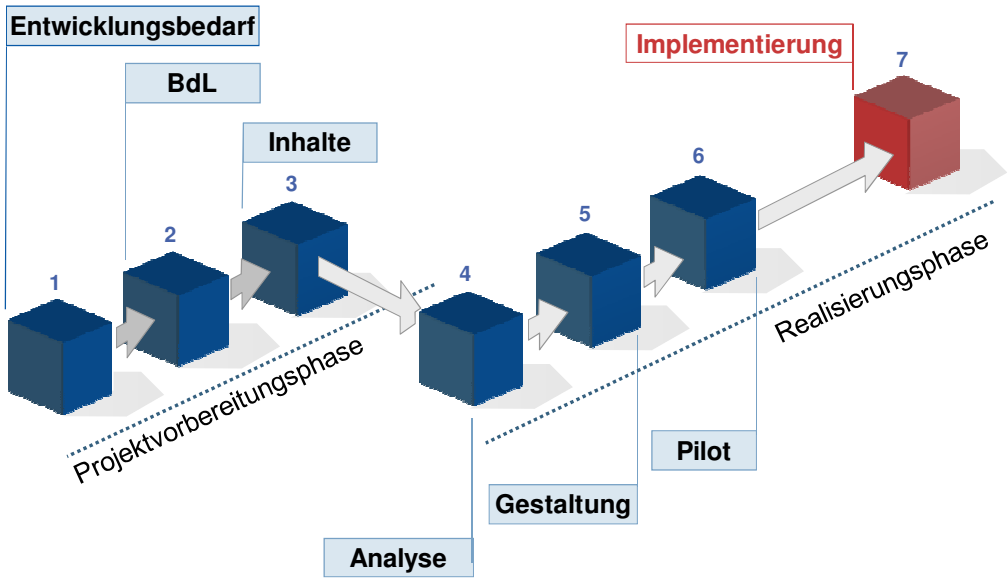


Abbildung 38: Phasenmodell zur Self-Monitoring-Entwicklung .
Quelle: Eigene Darstellung.

Phase 1: Lagefeststellung: Entwicklungsbedarf

Kernaussage: Feststellen des Entwicklungsbedarfes im Organisationsbereich zum Erzeugen von Relevanz für Führungskräfte durch eine systematische Datenerhebung und Präsentation.

Wenn Offiziere und Unteroffiziere allgemein über die Probleme mit ihren Vorgesetzten und ihren Aufgaben in ihrem Ausbildungsalltag sprechen, haben sie meist intuitive Lösungen für die Problemstellungen parat. Um dabei jeden Zweifel zu beseitigen, verweisen sie auf die Vorschriftenlage wie z.B. die „Weisung für lernzielorientierte Ausbildung in der lehrgangsgebundenen Ausbildung im Heer“ oder andere Vorschriften, die vieles bis ins Detail für Führungskräfte und Ausbilder erklären und festlegen. Leider musste an der Artillerieschule festgestellt werden, dass zwar viele „Meckern“, aber sich offensichtlich nichts ändert. „Meckern“ oder Formen der Ironie scheinen dabei ein besonderes Phänomen komplexer Organisationen zu sein, die per se noch keinen Handlungsbedarf symbolisieren, sondern vielmehr Ausdruck einer Kultur sind. Da die Lagebeurteilung der übergeordneten Führung die Problemhaltigkeit der Situation der sich in der Umstrukturierung befindlichen Artillerieschule erfasste, sollte in Form einer organisationsinternen Untersuchung (vgl. Prescher 2006, S. 2ff.) ein möglicher Entwicklungsbedarf identifiziert werden.

Abbildung 39: Lagefestung: Der Entwicklungsbedarf.
Quelle: Eigene Darstellung.

Die in der Abbildung 39 dargestellten Problemformulierungen sowie die gewählte Methodik einer kurzen Interviewdatenerhebung (vgl. Prescher 2006, S. 3) verweisen darauf, dass es sich um komplexe Probleme handelt, die zwar einfach zu erklären sind, aber offensichtlich an der Umsetzung, Gestaltung und vielleicht auch Wahrnehmung der einzelnen Führungs- und Ausbildungsverantwortlichen scheitern. Die Artillerieschule im Speziellen sowie die Bundeswehr im Allgemeinen, spiegeln in diesem Kontext ein verschultes Ausbildungssystem wider, was nach einer strengen Systematik aufgebaut ist. Vorteile dieses Ausbildungssystems sind die Ausrichtung auf eine Fachausbildung und einem damit einhergehenden Zusammenhangswissen. Dieses Wissen ist Grundlagenwissen zur Prozessbeherrschung, das für den Arbeitsvollzug unerlässlich ist. Ein entscheidender Nachteil liegt allerdings in der marginalen Rolle der Selbstreflexion, da diese einer der Fachorientierung untergeordnete Rolle spielt. Dies gilt gleichermaßen für die persönliche Entwicklung der Auszubildenden, wie für die Entwicklung der Ausbilder und Vorgesetzten. Ein partizipativer Ansatz ist hier für die Entwicklung der Kommunikation, Kooperation, Unsicherheitsabsorption, Feedback und Information sowie Evaluation im Sinne einer zukunftsorientierten Personalentwicklung sowie einer zu erreichenden Arbeits-zufriedenheit bedeutsam (vgl. Bigalk 2006, S. 178).

Aus den Interviews mit der Ebene Hörsaalleiter, Ausbilder und Lehrgangs-teilnehmer lassen sich mit den hier dargestellten Entwicklungsbereichen vier Ergebnisfelder ansprechen, die für die abgestimmte Entwicklung von Führungs- und Ausbildungsprozessen bzw. –kompetenzen für Ausbilder und Vorgesetzte von Bedeutung sind:

1.) Lehrgangsteilnehmer: individuelle Lernbedürfnisse und Lernstrukturen.
2.) Truppe/Bataillon: kollektiver Lernbedarf.
3.) Dienstleistende Soldaten: Team- und Arbeitszufriedenheit in Hörsälen (Teams), Inspektionen (Abteilungen) und Lehrgruppen (Hauptabteilungen) aufgrund des Führungssystems und -verhaltens.
4.) Bildungsprozess: Prozessqualität sowie koordinierte und ansprechende Abwicklung und Entwicklung von Lehrgängen.

Diese Ergebnisfelder beschreiben die Merkmale, über die sich die Qualität der militärischen Ausbildung an der Artillerieschule beschreiben lässt. Damit wird der Stand der Qualitätsdiskussion im Aus- und Weiterbildungssektor angesprochen, der input-, output-, prozess- oder teilnehmerorientiert (vgl. Krekel 2005, S. 9ff.) sein kann bzw. sollte. Mit Hilfe dieser Lagefeststellung war es möglich, gemeinsam mit

der übergeordneten Führung als Ebene des normativen Managements die Absicht und damit die wesentliche Leistung für einen zu verfolgenden Projektansatz zur formulieren: Ausbildung optimieren (vgl. Ernst 2007). Damit konnte im militärischen Sinne eine klassische Lagebeurteilung eingeleitet werden.

Phase 2: Beurteilung der Lage (BdL)

Kernaussage: Beurteilung der Kontextbedingungen zum Folgern der organisationspolitisch wünschenswerten Entwicklungsziele und Arbeitspakete nach einem Führungsmodell (vgl. Grothe 1997) unter Beteiligung der Führungskräfte des normativen Managements zum Festlegen der Möglichkeiten des Handelns mit der Formulierung des Entschlusses.

Nach Arnold (2002, S. 244ff.) stellen Wahlmöglichkeiten einen wichtigen Eckpfeiler beim Lernen dar, da neue Informationen und Situationen nur dort gebildet werden, wo schon Muster und geistige Programme im Gehirn existieren. Es gilt die Inhalte auszuwählen die bevorzugt werden. Sei es, weil sie von einem besonderen Interesse sind oder aber weil es sich hier um besonders problemhaltige Situationen handelt. So ist es bei der Entwicklung von Führungskräften wichtig, nicht einfach die Inhalte vorzugeben, sondern aufgrund eines bestehenden Führungssystems mit verschiedenen Hierarchiestufen, die wirklich wichtigen Inhalte partizipativ und iterativ zu entwickeln.

Der vorliegende Vorschlag versucht dazu über einen iterativen Zielbildungsprozess die verschiedenen Interessen miteinander zu verknüpfen, wobei die eingesetzte Projektgruppe als vermittelndes bzw. harmonisierendes Element verstanden wird. Primäres Ziel ist dabei, die Führungskräfte und Ausbilder zum einem im Sinne einer organisationspolitischen Vision zu entwickeln, indem Entwicklungsziele und konkrete Arbeitspakete an Hand der verschiedenen Ebenen des Führungsmodells nach Grothe (1997, S. 322ff.) definiert werden und zum anderen den Veränderungsbedarf zu erfassen, der aus Sicht der Beteiligten eine tatsächliche Verbesserung in diesem Bereich darstellen würde. Die Ziele auf der inhaltlichen Ebene sind für das Projekt die Voraussetzung zur Bestimmung der methodischen Vorgehensweise als operationalisierte Ziele. Denn Ziele nehmen drei Funktionen wahr (vgl. Fischer 2005, S. 72f.):

Orientierungsfunktion: Ziele geben die Richtung für sämtliche Aktivitäten vor und fördern ergebnisorientierte Arbeit. Lösungsalternativen können im Projektverlauf an Hand der Projektziele besser bewertet und ausgewählt werden.

Motivationsfunktion: Zielvereinbarung schafft Zieltransparenz sowie Möglichkeit Zwischenziele zu schaffen.

Kontrollfunktion: Über die abgeleiteten Ziele entstehen Sollvorgaben, die die Basis für die Projektüberwachung bilden und ein Gradmesser für den Projekterfolg darstellen. Ziele sind aber keine unveränderlichen Axiome, sondern können im Verlauf des Projektes auch angepasst werden.

Der Veränderungsbedarf wird im Sinne des formulierten Entschlusses phasenweise ermittelt und als systematischer Lösungsansatz verfolgt, da die Beantwortung folgender Prüffragen hinsichtlich der Risiken und Chancen die besten Erfolgsaussichten in diesem Vorgehen ergeben:

- die schrittweise Anpassung und Veränderung der Ziele,
- die schrittweise Anpassung und Veränderung der zu wählenden Methoden,
- die Akzeptanz bei den Beteiligten,
- der benötigte Zeitbedarf für erste Ergebnisse in einem Teilbereich,
- die Ergebnisorientierung bezogen auf konkrete „Probleme“ in einem Teilbereich,
- und der Ressourceneinsatz (zeitlich, sozial, sachlich).

Die Kombination der Definition herausfordernder Ziele mit einer Selbstbeobachtung soll in diesem Ansatz leistungssteigernd wirken und Verhaltensänderungen ermöglichen. Ein wichtiger Aspekt ist hierzu die regelmäßige und kontinuierliche Rückmeldung über klare Fortschritte oder Mängel. Zum Feedback gehört es zudem, die Beteiligten systematisch in der Anwendung und Umsetzung zu unterstützen.

Dazu beginnt das Entwicklungsprojekt A-QUA (vgl. Abbildung 38) zunächst mit einer Projektvorbereitungsphase. Das Ziel dieser Vorbereitungsphase ist eine methodisch angeleitete und schrittweise Präzisierung der zu verfolgenden Ziele. Die entscheidende Stärke des Projektes liegt dann im Übergang zur Realisierungsphase mit der Phase 1 der Analyse, da hier die Verknüpfung des Top-down-Ansatzes mit einem Bottom-up-Ansatz möglich ist. Der Vorteil dieser Verknüpfung liegt in der

möglichen Zielpräzisierung, Zielmodifikation und Zielverabschiedung nach den Bedürfnissen und Bedarfen der Ausbildungsverantwortlichen und Führungskräfte. So soll sichergestellt werden, dass nicht an den je spezifischen Bedingungen im Bereich Lehre vorbeientwickelt und befohlen wird.

Phase 3: Inhalte

Kernaussage: Ausbildung des Verbesserungsteams in Entwicklungsprozessen zur Herstellung der Arbeitsbereitschaft. Durchführen einer Zielgruppen- und Informationsbedarfsanalyse sowie Vorbereitung der Analysephase, d.h. Bestimmung der relevanten Erfolgsfaktoren als Kompetenzmodell in den Arbeitspaketen als Levels of Excellence und Erarbeitung des Leitfadens für die Analyseinterviews sowie der Workshopmethodik für die Analyseworkshops.

Für die Phase Inhalte ist die wichtigste Leistung in der Bestimmung der Erfolgsfaktoren zu sehen, die Führung und Ausbildung an der Artillerieschule im Verständnis der beteiligten Organisationsmitglieder bestimmen. Nach Grote et al. (2006, S. 3) ist kein einheitliches Verständnis des Kompetenzbegriffs für organisationsbezogene Entwicklungsprozesse mit Hilfe der Literatur möglich, da zu viele verschieden Definitionen vorliegen. Deshalb verfolgen die Autoren im Sinne eines Kompetenzmanagementsystems die Bildung operationalisierbarer Konstrukte als messbare Kompetenzen, die konkret in einer Organisation beobachtbar sind, wodurch sich ein organisationsbezogener und anwendungsorientierter Kompetenz-entwicklungsansatz ergibt. Dieser Ansatz beinhaltet damit eine einheitliche Beschreibung wesentlicher Kriterien und Anforderungsdimensionen in einem arbeitsteiligen Kontext.

Der Weg der Entwicklung der Self-Monitoring-Kompetenz über eine organisationsspezifische Zusammenstellung führungsrelevanter Kompetenzen ist als notwendig und wichtig anzusehen, da über eine Analyse der IST-Situation das Kriterium der Messbarkeit wichtiger Anforderungsdimensionen gewährleistet wird und damit der Entwicklungsweg festgelegt werden kann, der sich an aufgaben-bezogenen Messungen orientiert.

Für die Entwicklung von Kompetenzmodellen und die Beurteilung von individuellen und kollektiven Entwicklungsbedarfen verweisen Schuler & Görlich

(2006, S. 235) auf verschiedene diagnostische Ansätze, die in einer eigenschafts-, konstruktbezogenen, simulationsbezogenen oder biographiebezogenen Art und Weise eine Leistungs- und Potentialbeurteilung ermöglichen, wobei sich die Beurteilungsmaße hinsichtlich der Standardisierung unterscheiden: freie Eindrucksbildung, Einstufungsverfahren, Rangordnungsverfahren, Psychologische Testverfahren und andere mehr. Im vorliegenden Projekt zur Entwicklung von Self-Monitoring ist ein Weg beschritten worden, der eigenständig die zentralen Anforderungsdimensionen für die militärischen Führungskräfte an einem konkreten Beispiel der Artillerieschule hinsichtlich der organisationalen und pädagogischen Gestaltung von institutionellen Lehr-Lern-Prozessen erfasst und damit insbesondere dem Problem der Wirtschaftlichkeit Rechnung tragen soll. Hierzu wurden in Form von Kurzworkshops durch Kreativitätstechniken die entscheidenden Probleme und Anforderungen hinsichtlich Führung und Ausbildung an der Artillerieschule zusammengetragen und zu neun Erfolgsfaktoren zusammengefasst. Diese Faktoren wurden mit Hilfe der Moderationskarten als genannte Teilaspekte mit vier bis fünf Verhaltensmerkmalen näher spezifiziert.

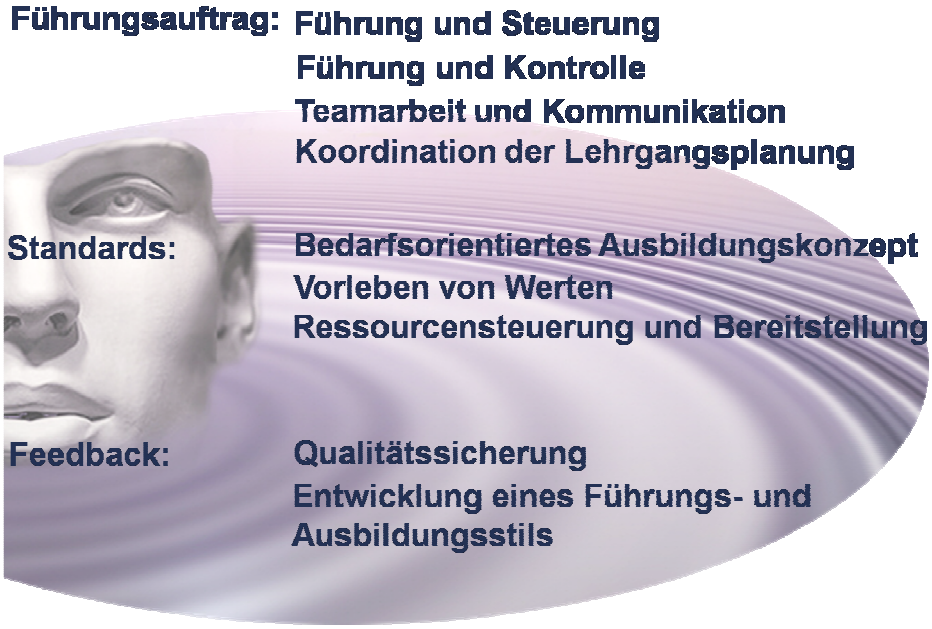


Abbildung 40: Neun Erfolgsfaktoren in drei Arbeitspaketen.
Quelle: vgl. Prescher 2007.

Phase 4: Analyse

Kernaussage: Durchführung einer Eröffnungsinformationsveranstaltung, Analyseinterviews in Interwierunden und Fragebogenaktion mit organisationsbereichsübergreifenden Funktionsträgern zum Ermitteln des Veränderungsbedarfs, der aus Sicht der Hierarchieebenen eine tatsächliche Verbesserung darstellt. Darüber hinaus Durchführung von Analyseworkshops für kollektiv-integrative Perspektive. Durchführung eines Führungsworkshops zur Ergebnispräsentation und Entscheidungsfindung für zu verfolgende Levels of Excellence zum Erreichen des Status „Committed to Excellence".

In der Analysephase stellt die Ermittlung der wesentlichen Verhaltensweisen der Führungskräfte und Ausbilder eine zentrale Informationsquelle für die Self-Monitoring-Entwicklung als Bedarfsermittlung dar, da sie Aussagen darüber zulassen, welche Leistungen gefordert und auch erbracht werden oder eben nicht erbracht werden (vgl. Sonntag 2006, S. 206). Über die Feststellung der Anforderungen an die Tätigkeits- und Aufgabenerfüllung lässt sich das Kompetenzmodell präzisieren: „Solche *Kompetenzen* stellen ein messbares Muster von Wissens-, Verhaltens- und Persönlichkeitskonstrukten dar, über die eine Person verfügen sollte, um Aufgaben erfolgreich zu erfüllen." (Sonntag 2006, S. 206). Der Analysezugang erfolgt bezogen auf die Führungskräfte über die Aufgabenbedingungen und –strukturen, die als beobachtbares Verhalten der Führungskommunikation für das „Produkt" militärischer Ausbildung beschrieben werden können. Die Führungsaufgabe wird dabei als Einheit „(…) zielbezogenen menschlichen Verhaltens verstanden, die durch eine Reihe von Merkmalen charakterisiert ist." (Sonntag 2006, S. 209).

In der Projektvorbereitungsphase war es zunächst als methodischer Arbeitsschritt notwendig, die Bereiche zu identifizieren und festzulegen, bei denen eine prinzipielle Veränderungsnotwendigkeit vorliegt. Dieses ist in den Entwicklungszielen und Arbeitspaketen festgehalten. Dieser Zwischenschritt war notwendig, um in der hier vorgestellten Analysephase die Lehrgangsteilnehmer, Ausbildungsverantwortlichen und Führungskräfte aus allen Organisationsbereichen mit konkreten Anforderungsdimensionen in Form des Kompetenzmodells zu konfrontieren und den Veränderungsbedarf aus deren Sicht zu erfassen. Mit Hilfe der Analysephase soll

zudem der Schritt von einer problemorientierten Perspektive zu einer lösungsorientierten Perspektive stattfinden. Die Sichtweise der Ausbilder und Vorgesetzten sind im Sinne der dargestellten Perspektivenverschränkung (vgl. Siebert 2005, S. 99f.) entscheidend, wenn es um die Beantwortung der folgenden beiden Fragen geht:

1. Welche Ziele/Veränderungen wollen wir – die Ausbildungsverantwortlichen - erreichen?

2. Welche Veränderungen wären eine tatsächliche Verbesserung?

Erst danach können im Sinne eines bottom-up Ansatzes konkrete Aufgaben und verantwortliche Teams in Form eines Führungsworkshops für eine Gestaltungsphase identifiziert werden, die die Grundlagen für die notwendigen Entwicklungen und Veränderungen erarbeiten, um damit die Verantwortung für die inhaltlichen Ziele des Projektes zu übernehmen.

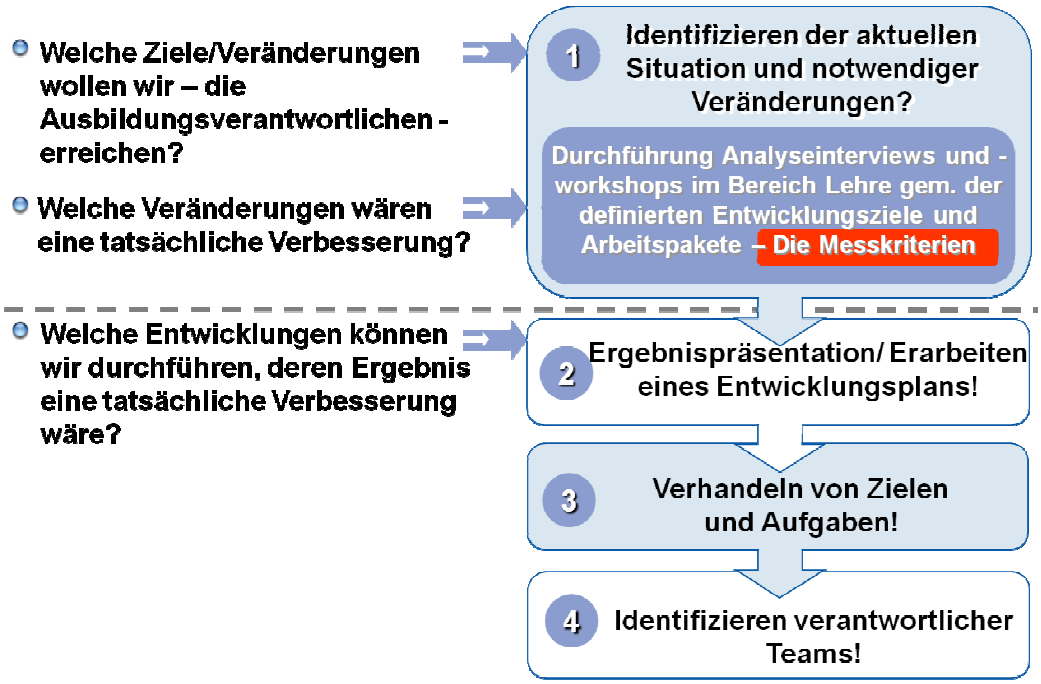

Welche Ziele/Veränderungen wollen wir – die Ausbildungsverantwortlichen - erreichen?
Welche Veränderungen wären eine tatsächliche Verbesserung?
1
Identifizieren der aktuellen Situation und notwendiger Veränderungen?
Durchführung Analyseinterviews und -workshops im Bereich Lehre gem. der definierten Entwicklungsziele und Arbeitspakete – Die Messkriterien
Welche Entwicklungen können wir durchführen, deren Ergebnis eine tatsächliche Verbesserung wäre?
2
Ergebnispräsentation/ Erarbeiten eines Entwicklungsplans!
3
Verhandeln von Zielen und Aufgaben!
4
Identifizieren verantwortlicher Teams!

Abbildung 41: Modell der Verbesserung – bottom-up Perspektive für kollektive Akzeptanz. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hewlett Packard 2006.

Phase 5: Gestaltung

Kernaussage: Methodisch angeleitete Arbeit in prozessrelevanten Bereichen mit teamübergreifenden Arbeits- und Entwicklungsplan und Erstellen Eckpunktepapier als Grundlage für die Ausbildung der Organisationsmitglieder in der Systematik der Problemlösung.

Eine anregungsreiche Umgebung als sogenanntes „brain-compatible-element“ hat nach Kovalik & Olsen (1997 zitiert nach Arnold 2002, S. 242ff.) das primäre Ziel, Nachdenken zu fördern und neue Fragen aufzuwerfen, um in einem kreativen Prozess der Problembearbeitung Lösungen zu finden. Der konkrete Lernprozess zielt vornehmlich auf verschiedene Wahrnehmungsqualitäten in ihrer Auswirkung auf die Lernleistung ab. Für eine Führungskräfteentwicklung, die die gesamte Organisation erfassen will, ist die anregungsreiche Umwelt vermutlich bereits durch eine Art sozialen Schonraums gegeben, in dem offen, konsequenzfrei und störungsfrei diskutiert und gearbeitet werden kann. Darüber hinaus gilt es im Rahmen der Entwicklungsbemühungen methodische Hilfestellungen anzubieten, die die Kreativität der Beteiligten fördert. So kommen Instrumente wie „Lateral Thinking“ nach de Bono (1992, S. 75ff.) zum Einsatz, die einen in sich geschlossenen Werkzeugkasten von der „provocation“ bis zum „harvesting“ beinhalten.

Über den Einsatz dieser Instrumente ist in entsprechenden Gestaltungs-workshops als Workshops der Entscheidungsfindung bzw. als Kreativitätsworkshops die Forderung der Zusammenarbeit erfüllt, weil hier Mitglieder einer Organisation verschiedener Hierarchiestufen und Funktionsbereiche zusammenkommen, um ein Problem zu bearbeiten. Durch die gruppenübergreifende Zusammenarbeit ist es möglich, verschiedene Zugangsweisen und Problemwahrnehmungen zu verbinden und somit als Ebenen in die Entwicklung einzubeziehen. „`Zusammenarbeit` bedeutet eigentlich: Gemeinsam auf ein Ziel hinzuarbeiten.“ (Arnold 2002, S. 254). Gegenargumente gegenüber bestehenden Lösungen und systemischen Regeln sollen in diesem Ansatz gezielt dazu genutzt werden, um deutungstransformierend zu führen, d.h. gezielt zu hinterfragen und nach Anregungen zu suchen, um den system-theoretischen Paradigma zu folgen: „(…) Lernen [kann, Anm. d. Verf.], darauf hat Luhmann hingewiesen, nicht als Übernahme einer Instruktion aus der Umwelt begriffen werden.“ (Lenzen 1997, S. 962).

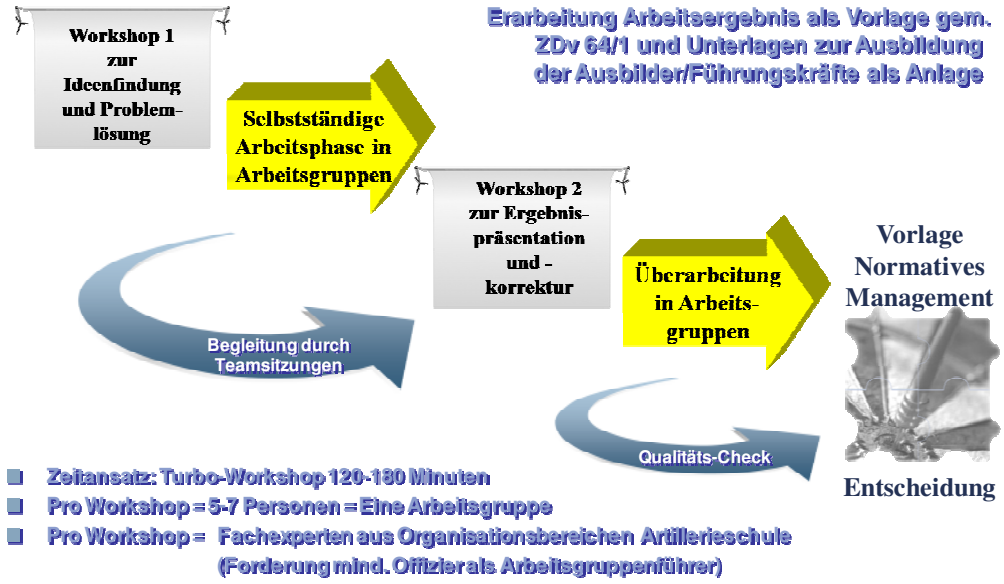

Workshop 1 zur Ideenfindung und Problem-lösung
Selbstständige Arbeitsphase in Arbeitsgruppen
Workshop 2 zur Ergebnis-präsentation und -korrektur
Überarbeitung in Arbeits-gruppen
Erarbeitung Arbeitsergebnis als Vorlage gem. ZDv 64/1 und Unterlagen zur Ausbildung der Ausbilder/Führungskräfte als Anlage
Vorlage Normatives Management
Entscheidung
Begleitung durch Teamsitzungen
Qualitäts-Check
Zeitansatz: Turbo-Workshop 120-180 Minuten
Pro Workshop = 5-7 Personen = Eine Arbeitsgruppe
Pro Workshop = Fachexperten aus Organisationsbereichen Artillerieschule
(Forderung mind. Offiziere als Arbeitsgruppenführer)

Abbildung 42: Methodik der Gestaltungsphase.
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Phase der Gestaltung bezieht sich damit auf die inhaltliche Arbeit zu den ausbildungs- und führungsprozessrelevanten Bereichen. Über die Festlegung der verantwortlichen Teams, soll in Form von Workshops ein teamübergreifender Entwicklungs- und Arbeitsplan erstellt werden. Die Beteiligten sollen sich mit der Ausbildungsorganisation in ihrem Teilbereich an Hand des erarbeiteten Kompetenzmodells als Beobachtungsfilter auseinandersetzen und einmal gemeinsam existierende Probleme und deren Auswirkungen thematisieren. Vor diesem Hintergrund soll dann ein möglicher Ist-Soll-Vergleich mit entsprechenden Lösungsvorschlägen und eventuellen Widerständen dagegen erarbeitet werden.

Die verantwortlichen Teams sollen dann die relevanten Eckpunkte erarbeiten, die die inhaltliche Seite des identifizierten Führungs- und Ausbildungsproblems betreffen, aber auch die methodische Seite der Problemlösung. In einem Eckpunktepapier sollen die relevanten Bereiche für ein Qualitäts- und Organisationshandbuch zusammengefasst werden. Die Projektgruppe A-QUA hat dabei die Aufgabe, dieses Papier als „Expertengruppe“ zu hinterfragen und als Qualitätscheck noch Anregungen für die weitere Arbeit in den Teams vorzuschlagen und das Ergebnis dem normativen Management zur Entscheidung über die Problemlösung vorzulegen. Daraufhin soll dann die Pilotphase mit den Teams vorbereitet werden, in dem die Inhalte so durch die verantwortlichen Teams aufbereitet werden,

dass deren Ergebnisse für die Führungskräfte, Ausbilder sowie das Unterstützungspersonal vermittelbar sind.

Phase 6: Pilot

Kernaussage: Schulung und Ausbildung der Umsetzungsverantwortlichen in einem Pilotbereich hinsichtlich aller Levels of Excellence sowie regelmäßige und systematische Begleitung. Aufbau eines Ausbildungspaten als interner Treiber der Systematik, damit Organisationsbereiche selbstständig mit der Systematik arbeiten. Aufnahme der Erfahrung für eine flächendeckende Einführung.

Die Pilotphase sieht zunächst eine gemeinsame Schulung und Ausbildung der Führungskräfte und Ausbildungsverantwortlichen hinsichtlich der erarbeiteten Systematik zur Problemlösung vor. Im Vordergrund steht die Umsetzbarkeit dieser Systematik. In begleitenden Teamsitzungen werden durch die Projektgruppe A-QUA die Veränderungsbemühungen begleitet und damit die gewählte Systematik überprüft. Hier ist ein SOLL-IST-Vergleich durchzuführen, bei dem Ursachen und Wirkungen bezüglich tatsächlicher oder ausbleibender Veränderungen im Führungs- und Arbeitsverhalten festzustellen sind. Daraufhin kann dann die weitere Methode und das Vorgehen gewählt werden. Parallel gilt es einen sogenannten Paten aufzubauen, der die Ergebnisse weiterträgt, damit sich zum Beispiel unter Zeitdruck nicht wieder bisherige Verhaltensweisen einstellen. Darüber hinaus gilt es die Erfahrungen der Pilotphase zu dokumentieren, um Schlussfolgerungen für die Planung einer flächendeckenden Implementierung treffen zu können.

Eine stetige und unmittelbare Rückmeldung von der Angemessenheit angestrebter Veränderungen sichert dabei, dass die Aufmerksamkeit auf eine angestrebte Programmänderung aufrecht gehalten wird und damit auch die neuen Programme gespeichert werden. Die Rückmeldung muss dabei unmittelbar an ein Lernereignis stattfinden. So ist z.B. bei Führungskräften der Artillerieschule aufgefallen, dass deren Besprechungsverhalten durch den unterstellten Bereich als sehr unbefriedigend wahrgenommen wird. Besprechungen sind oft ohne Agenda, sind meist zu lang, Probleme werden im falschen Personenkreis diskutiert und es werden keine Entscheidungen getroffen, auch nicht wie mit Problemen weiter verfahren wird. Die Rückmeldung über eine veränderte Vorgehensweise erfolgt daher immer in begleitenden Teamsitzungen nach einer Besprechung, um die

frischen Eindrücke zu verarbeiten und eine Vorgehensweise für die nächste Besprechung mit dem Ausbildungspaten des Organisationsbereiches festzulegen – sozusagen vertraglich.

Da sich Veränderungen aber nicht immer so punktuell ausdrücken, geht es darüber hinaus darum, zunächst in einem Pilotbereich eine Vielzahl von Veränderungen und Themen des Kompetenzmodells anzusprechen, um eine organisationsspezifische Problemlösung zu erarbeiten. Dabei sind bestimmte Probleme eher längerfristig angelegt und müssen mehrmals zur Anwendung kommen, bevor ein konkretes Feedback möglich ist. Solche Themen sind z.B. die Durchführung einer hierarchieübergreifenden koordinierten Dienstaufsicht oder die Durchführung von Mitarbeiterfördergesprächen nach Leistungsmerkmalen. Auswirkungen in diesen Bereichen ergeben sich erst nach einer gewissen Erprobungszeit.

Die Transfersicherung einer Veränderungsmaßnahme stellt ein wichtiges Element in der Konzeption dar, weil erarbeitete und präsentierte Lösungen am Arbeits- und Alltagskontext scheitern können. D.h., die Konzeption beinhaltet nicht einfach eine Phase der Wissensvermittlung, sondern eine Phase der Umsetzungsbegleitung und damit die Möglichkeit einer Anpassung der Vorgehensweise. Der Begriff des Transfers kann, so Landmann (2005, S. 44 in Anlehnung an Baldwin & Ford 1988) zwar vieles im wissenschaftliches Kontext bedeuten, aber zu Gunsten einer ergebnisorientierten Vorgehensweise soll hier die Anwendung etwas Erlernten und Erarbeiteten im Alltag darunter verstanden werden.

Phase 7: Implementierung

Kernaussage: In allen relevanten Ausbildungsbereichen ist die Systematik eingeführt und von den Hörsälen/ Inspektionen selbständig angewendet.

Die Phase der Implementierung stellt sicher, dass alle relevanten Personen der Artillerieschule in die Systematik eingeführt und geschult werden. Mit Hilfe der Ausbildungspaten sowie durch die Projektgruppe selbst, finden in den einzelnen Organisationsbereichen begleitende Teamsitzungen statt, um über die schlussendliche Modifikation das Gesamtkonzept zu verabschieden und in Form des Organisationshandbuches festzulegen. Über die Ausbildungspaten und die höheren

Führungskräfte soll dann eine nachhaltige Anwendung sichergestellt werden. Eine wesentliche Leistung für die Projektgruppe kann hier in der Koordinierung von abteilungsübergreifenden Maßnahmen gesehen werden.

Ein wichtiger Teil der Implementierungsphase ist die Evaluierung der einzelnen Maßnahmen, die über die begleitenden Teamsitzungen hinausgehen sollen. Dazu werden Führungskräfte und Fachkräfte befragt, um den Umsetzungsgrad der initiierten Maßnahmen zu bestimmen. „Unter Forschungsgesichtspunkten ist darüber hinaus interessant zu untersuchen, ob eher Maßnahmen zum Lernen im Prozess der Arbeit oder traditionelle Weiterbildungen umgesetzt werden und welche Kompetenz-entwicklungsschwerpunkte (…) vorrangig angegangen wurden.“ (Schäfer et al. 2006, S. 123)

.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Veränderung ist ein Zeichen unserer Zeit. Mit der dadurch vorhandenen Kontingenz gilt es umzugehen, um die Veränderungen zu stabilisieren. Kontingenz ist ein Merkmal nicht-linearer, dynamischer Systeme, in denen keine Ursache-Wirkungsbeziehungen bestehen. Zufälligkeiten sind das Hauptkriterium und beschreiben das Denken in Alternativen. Der Bedingungsrahmen militärischen Handelns hat sich in den letzten Jahrzehnten hier stark beschleunigt. Höhere Komplexität und Dynamik in der internen und externen Umwelt von militärischen Organisationen verursachen Ungewissheit in militärischen Lagen und technischen Handlungsfeldern (vgl. Schubert 2001, S. 100ff.). Umwelt kann von Seiten der Streitkräfte und den Soldaten nicht mehr als verlässlich gedacht werden. Unter diesen Bedingungen avanciert Self-Monitoring zu einer Art Erfolgsfaktor, um die komplexen Wirkungszusammenhänge zu erkennen und sich als Führungskraft darauf beziehend zu verhalten. Die Entwicklung von Self-Monitoring geht dabei über eine berufliche Ausbildung und spätere Weiterbildung hinaus. Es ist an der organisationalen Ebene anzusetzen, d.h. die Strukturen und Prozesse sind mit Blick auf ein kollektives Verständnis von Self-Monitoring zu betrachten und zu modifizieren.

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel der vorliegenden Arbeit, eine Organisationsanalyse in Teilzielen zur systematischen Erfassung, Beurteilung und Veränderung von Strukturen und Prozessen durchzuführen (vgl. Röthig 1998, S. 1), um die zentralen Grundlagen des Self-Monitorings bei Führungskräften in der Organisation Bundeswehr in einer erziehungswissenschaftlichen Perspektive zu erschließen:

1.) Dazu wurde in Anlehnung an eine Literaturanalyse im Theorieteil, eine Analyse der IST-Situation von Self-Monitoring in organisationalen Führungsprozessen mit Hilfe eines qualitativen und quantitativen Methodenmixes durchgeführt.

2.) Damit konnte eine Identifikation von Self-Monitoring-Orientierungen in der militärischen Organisation erreicht werden, um die gezielte pädagogische Intervention von Self-Monitoring ins Blickfeld zu holen und damit eine

differenzierte Neuinterpretation des eigenen wahrgenommenen Selbst von Führungskräften und Ausbildern mit Hilfe des Projektansatzes A-QUA zu ermöglichen und zu unterstützen.

Ausgangspunkt der Überlegungen war dafür die Notwendigkeit einer präzisen Beschreibung des Gegenstandes Self-Monitoring in Führungsprozessen (Kapitel 2 bis 5), um die entscheidenden Bedingungsfaktoren zu ermitteln. Hier konnte herausgestellt werden, dass eine Organisation als unmittelbare Umwelt der Führungskräfte ein entscheidender Faktor für das Self-Monitoring ist und es daher nicht allein von einer Person abhängig ist, wie stark sie ihre Darstellung des Selbst in sozialen Situationen und Beziehungen beobachtet, kontrolliert und letzten Endes reguliert. Vielmehr gibt die Organisation als soziale Umwelt vor, was von einer Führungskraft als wünschenswertes Verhalten in einem funktionalen Kontext gefordert ist und was nicht. Eine Führungskraft verhält sich in diesem Kontext viel seltener ähnlich zu sich selbst als in einem privatem Umfeld. Die erzielten Erkenntnisse konnten somit als Grundlage für die Erarbeitung einer projektorientierten Vorgehensweise zur Gestaltung von self-monitoring-bezogenen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen dienen (Kapitel 6).

Self-Monitoring, so scheint es im Anschluss an die empirischen Ergebnisse der Untersuchung, ist ein Phänomen, das sich in schier unüberschaubaren Formen und bei unzähligen Gelegenheiten beobachten lässt: „Mir kommt jetzt in den Sinn, dass wir es mit einem aufgeplatzten Konstrukt zu tun haben, dass Self-Monitoring praktisch überall dort stattfindet, wo man sozial handelt.“ (G-1, 15/183). Es stellt sich so gesehen als ein polymorphes Phänomen dar, das in beinahe jedem führungsbezogenen Sachverhalt anzutreffen ist und sich vordergründig dazu eignet, Kontrolle über jede denkbare soziale Situation zu übernehmen. Eine solche Annahme lässt die Situation als eine Bifurkation erscheinen (vgl. Luhmann 1997, S. 661): Auf der einen Seite befindet sich Self-Monitoring, auf der anderen Seite Niedrig-Self-Monitoring bis hin zu Nicht-Self-Monitoring. Diese Bifurkation verführt zu der Annahme, dass Self-Monitoring besitzbar sei, wie ein Gegenstand, der auf jeden Fall eine Überlegenheit darstellt, die sich auf bestimmte, dem Self-Monitorenden eigene Zustände, bezieht.

Diese Zustände, Eigenschaften oder Dinge, die den Self-Monitorenden soziale Stärke „verleihen“, ließen sich in der vorliegenden Arbeit untersuchen. Ganz allgemein ließen sich dann entsprechend der Situation bestimmte Ressourcen und situative Kontexte ausmachen, die das Self-Monitoring und das Nicht-Self-Monitoring erklärbar machen. Self-Monitoring ist somit im Ergebnis der Untersuchung als eine Differenz denkbar, die sich augenscheinlich als die Differenz von situationsangemessenen/situationsorientierten und nichtangemessenen/ nichtsituationsorientierten Verhalten darstellt, die sich auf eine unterschiedliche Verteilung von Self-Monitoring-Ressourcen sowie den Bedingungen einer militärischen Organisation zurückführen lässt. Unter diesem Gesichtspunkt, und das ist die Eigenart solch einer Definition, erscheint Self-Monitoring als Erklärung für jeglichen Sachverhalt. Alle anderen Ereignisse treten hinter Self-Monitoring zurück.

Für das individuell erlebte Bewusstsein von Self-Monitoring und durch Self-Monitoring ist in diesem Zusammenhang zudem Aufmerksamkeit als Ergebnis der qualitativen Untersuchung ein zentraler Faktor. Alles worauf sich die Aufmerksamkeit nicht richtet, wird kaum bewusst, auch wenn es einen Einfluss auf die Geschehnisse und das Erleben hat. Damit wird der Annahme Rechnung getragen, dass das meiste von dem, was geschieht und worauf Führungskräfte auch reagieren, nicht zwangsläufig durch eine bewusste Informationsverarbeitung begleitet wird. In diesem Zusammenhang wird vielmehr deutlich, warum Self-Monitoring als bewusste Informationsverarbeitung und Handlungssteuerung durch die interviewten Personen immer an Hand von problemhaltigen Situationen beschrieben wird. Probleme erfordern und erwecken Aufmerksamkeit, wodurch es zu einer bewussten und reflexiven Bearbeitung kommt.

Die Inhalte, die durch Aufmerksamkeit bewusst betreut werden, sind an die Möglichkeit über Sprache abstrakte Sachverhalte zu formulieren gebunden, da über deren Bedeutung eine Einigkeit erzielt wurde: „Bedeutungen werden erlernt und beruhen auf Verabredungen.“ (Scheich 2006, S. 32). Die symbolische Kodierung in einer syntaktischen Verknüpfung so die Vermutung, ist der Filter, der vorgibt, was bevorzugt zu behandeln ist und was nicht. Die entscheidende Erkenntnis der vorliegenden Untersuchung kann daher darin gesehen werden, dass das Self-Monitoring der Offiziere synreferentiell ausgerichtet ist (vgl. Hejl 1992, S. 280) und

im Bezug auf den Beitrag der Organisation für die Funktionserfüllung des Sozialsystems Militär zu fassen ist.

Allein die normative Forderung nach der Berücksichtigung „ziviler Kompetenzen“ (vgl. Keller 2001, S. 173) ist in der vorgestellten Explizierung von Self-Monitoring daher nicht zielführend, da sie die Wirklichkeit der Selbstbeschreibung im Militär vernachlässigt. Es bleibt festzustellen, dass trotz offensichtlicher Veränderungen in der externen und internen Umwelt der Streitkräfte die Orientierung am Gefecht im Führungsselbstverständnis dominiert (vgl. Kernic 2001, S. 76). Das Sozialsystem stellt so ein gemeinsames Realitätskonstrukt zur Verfügung, auf das hin Kommunikation und damit Self-Monitoring als Kompetenz in diesem System gesteuert werden kann und eine Grenzziehung zwischen System und Umwelt überhaupt erst möglich ist. Kommunikationen in diesem synreferentiellen Bereich erzeugen bei den beteiligten Individuen vergleichbare Zustände. Es wird Relevanz erzeugt, die für das Funktionieren des Sozialsystems von höherer Bedeutung zu sein scheint, als die Verständlichkeit der Kommunikation an sich. „´Organisation´ bezeichnet also ein in der Regel notwendig *selektives Netz von Input/Output-Beziehungen zwischen den Komponenten eines Systems.*“ (Hejl 1992, S. 179). Und genau hier besteht die Frage, wo zukünftig die Messung von Self-Monitoring mittels einer Self-Monitoring-Skala ansetzen muss?

Mit der von Schmitz (2001, S. 185) vorgelegten Untersuchung lässt sich in diesem Zusammenhang zeigen, dass Self-Monitoring auf ein bestimmtes situationsangemessenes Verhalten abzielt, weshalb Self-Monitoring als kontextabhängig zu betrachten und zu konzipieren ist. Will eine Organisation ihre Mitglieder in diesem Sinne auf Self-Monitoring hin „testen“ oder diesbezüglich entwickeln, so muss dies vermutlich auf die prozessrelevanten Leistungsmerkmale hin geschehen, da diese Merkmale für ein Verhalten stehen, was im jeweiligen Setting situationsangemessen ist oder nicht. Die Prozessanalyse muss daher verhaltensnah und den realen Arbeitssituationen entlehnt sein, da ein generelles Traitmaß des Self-Monitoring ohne Bezug zum Alltag nicht die spezifische Situation und das tatsächliche Verhalten bzw. die Einstellungen zum Führungs- und Ausbildungsauftrag erfasst.

Vor diesem organisationalen Hintergrund ist in der Darstellung über den Gegenstand des Self-Monitorings die Grundspannung der Beziehung zwischen Führer und Geführten in einem auftragsorientiertem Setting immer ein zentrales Problem. Mit dieser Arbeit wurde - diesem Aspekt entsprechend - das Ziel verfolgt, einen Ansatz vorzustellen, mit dem sich die Self-Monitoring-Leistung verbessern lässt: einerseits durch die Vermittlung self-monitoring-bezogenen Wissens, andererseits durch die Beeinflussung der organisationalen Rahmenbedingungen, als Voraussetzung für Veränderungsprozesse gemäß einer besseren internen und externen Umweltadaptation und -gestaltung. Die beschriebenen Veränderungsprozesse im projektorientierten Ansatz sind damit zwar auf den Gegenstand Self-Monitoring an der Artillerieschule bezogen, verweisen zusätzlich aber auf den Gesamtzusammenhang der organisationalen Problemlösung im Rahmen des Funktionssystems Militär.

Das Ziel des Projektes A-QUA war in diesem Sinne die Gestaltung eines Kompetenzmanagements zur Entwicklung des Self-Monitorings bei Führungs- und auch Fachkräften der Artillerieschule, was auf der Explizierung der relevanten Anforderungsdimensionen als Kompetenzansatz basiert. Der Haupterfolg dieser Vorgehensweise kann zum jetzigen Zeitpunkt in der Verknüpfung normativer und operativer Aspekte im Bezug auf die Managementebenen sowie in der Integration militärspezifischer kultureller Einstellung und Verhaltensweisen gesehen werden.

Durch das Projekt A-QUA wurde im Hinblick auf die Entwicklung des Self-Monitorings ein Kommunikationsprozess angeregt, der eine wichtige Voraussetzung für die Kompetenzentwicklung darstellt. Insgesamt gilt es im Sinne dieses anforderungsorientieren Entwicklungsansatzes von Self-Monitoring den weiteren Weg zu einer an Selbstständigkeit orientierten Lernkultur zu beschreiten (vgl. Hennecke 2006, S. 103). Die methodisch-didaktische Verbindung zwischen fachlichen Wissen und den operationalisierten Anforderungsdimensionen stellt im Sinne eines ganzheitlichen Kompetenzmanagements zunächst einen ersten Schritt dar. Dieser Schritt ermöglicht zwar eine Verhaltensänderung aufgrund kollektiv geteilter Erfahrungen und Wahrnehmungen, die zu einer neuen Erwartungsstruktur an das angemessene Verhalten führen, aber es kommt darauf an, dass dies im Alltag auch umgesetzt und fortgeführt wird. „Als nächster Schritt könnte mittelfristig die

Bilanzierung dieser Kompetenzen stärker ins Blickfeld geraten. (…) Die beschriebene Kompetenzentwicklung [wird, Anm. d. Verf.] nur dann einen qualitativen und quantitativen Wert erhalten, wenn zukünftig Kompetenzen evaluiert und auch qualitativ gemessen werden.“ (vgl. Hasebrook et al. 2004 zitiert nach Hennecke 2006, S. 104).

8 Literaturverzeichnis

Abel, J.; Möller, R. & Treumann, K.P. (1998): Einleitung. In: Abel, J.; Möller, R. & Treumann, K.P. (Hrsg.): Einführung in die empirische Pädagogik. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.

Arnold, M. (2002): Aspekte einer modernen Neurodidaktik. Emotionen und Kognitionen im Lernprozess. Verlag Ernst Vögel, München.

Arnold, R. & Gómez Tutor, C.G. (2007): Grundlinien einer Ermöglichungsdidaktik. Bildung ermöglichen – Vielfalt gestalten. Ziel-Verlag, Augsburg.

Arnold, R. & Siebert, H. (1997): Konstruktivistische Erwachsenenbildung. Von der Deutung zur Konstruktion von Wirklichkeit. Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler.

Arnold, R.; Krämer-Stürzl, A. & Siebert, H. (1999): Dozentenleitfaden. Planung und Unterrichtsvorbereitung in Fortbildung und Erwachsenenbildung. Cornelsen Verlag, Berlin.

Asendorpf, J.B. (1999): Psychologie der Persönlichkeit. 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin.

Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W. & Weiber, R. (1994): Multivariate Analysemethoden, 7. Auflage, Berlin

Baecker, D. (1988): Information und Risiko in der Marktwirtschaft. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M.

Baecker, D. (1998): Mit der Hierarchie gegen die Hierarchie. Universität Witten/Herdecke, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Heft 11.

Baecker, D. (1999): Organisation als System. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M.

Baecker, D. (2000): Ausgangspunkt einer soziologischen Managementlehre. Universität Witten/Herdecke, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Heft 62.

Bald, D. (2002): Die Reform der Bundeswehr und eine zeitgemäße Innere Führung. Fünfzehn Thesen und Anregungen. In: Bald, D. & Prüfert A. (Hrsg.): Innere Führung. Ein Plädoyer für eine zweite Militärreform. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, S. 13 – 22.

Bartram, D.; Robertson, I.T. & Callinan, M. (2002): Introduction: A Framework for Examining Organizational Effectiveness. In: Robertson, I.T.; Callinan, M. & Bartram, D. (Editors): Organizationel Effectiveness. The Role of Psychology. John Wiley & Sons, London, pp. 1 - 12.

Bauer, F. (1986): Datenanalyse mit SPSS. Springer Verlag, Berlin.

Behnke, C. & Meuser, M. (1999): Geschlechterforschung und qualitative Methoden. Leske und Budrich, Opladen.

Bendel, K. (1993): Selbstreferenz, Koordination und gesellschaftliche Steuerung: zur Theorie der Autopoiesis sozialer Systeme bei Niklas Luhmann. Centaurus Verlag, Pfaffenweiler.

Bender, C. (2000): Das System der Logik ist das Reich der Schatten… In: Merz-Benz, P.-U. & Wagner, G. (Hrsg.): Die Logik der Systeme. Zur Kritik der systemtheoretischen Soziologie Niklas Luhmanns. Universitätsverlag, Konstanz, S. 15 – 36.

Bernien, M. (1997): Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin (Hrsg.): Kompetenzentwicklung ´97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Waxmann Verlag, Berlin, S. 17 – 83.

Bigalk, D. (2006): Lernförderliche Arbeitsplätze: Verständnis und Anforderung. In: Loroff, C.; Manski, K.; Mattauch, W. & Schmidt, M. (Hrsg.): Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung. Lernprozesse gestalten – Kompetenzen entwickeln. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 176 – 187.

Bisani, F. (1995): Personalwesen und Personalführung. Der state of the art der betrieblichen Personalarbeit. Gabler Verlag, Wiesbaden.

BMVg (2003): Verteidigungspolitische Richtlinien. Bundesministerium der Verteidigung.

BMVg (2006): Zur Sicherheitspolitik Deutschlands und zur Zukunft der Bundeswehr. Bundesministerium der Verteidigung.

BMVg (2007): HDv 100/100: Truppenführung (TF). Bundesministerium der Verteidigung, Fü S H III 3.

Böhmer, R. (2002): Sand in der Seele. Wirtschaftswoche, H. 22, S. 102 - 110.

Bohnsack, R. (1999): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung und Methodologie qualitativer Forschung. 3. Auflage, Leske und Budrich, Opladen.

Bortz, J. & Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin.

Borzt, J. (1999): Statistik für Sozialwissenschaftler. 5. Auflage, Springer Verlag, Berlin.

Brandstätter, H. (2006): Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen – Beiträge der Differentiellen Psychologie. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. 2. Auflage., Hogrefe Verlag, Göttingen, S. 57 – 83.

Bredow, W. & Kümmel K. (1999): Das Militär und die Herausforderung globaler Sicherheit. Der Spagat zwischen traditionalen und nicht-traditionalen Rollen. Sozialwissenschaftliches Institut, Straußberg.

Bredow, W. (2003): Multikulturelle Sozialarbeiter mit Spezialbewaffnung. Das Profil der Neuen Streitkräfte. (AVL: URL: http://www.staff.uni-marburg.de/~vonbredo /pdf/profil_streit-kraefte.pdf Stand: 16.12.2003).

Briggs, S.R.; Cheek, J.M. & Buss. A.H. (1980): An analysis of the self-monitoring scale. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 38, No. 4, pp. 679 - 686.

Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (1999): Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. In: Organizational Dynamics, Vol. 28, Autumn, pp. 37 - 52.

Bröckling, U. (1997): Disziplin: Soziologie und Geschichte militärischer Gehorsamsproduktion. Fink Verlag, München.

Brünner, G. (2005): Kommunikation in institutionellen Lehr-Lern-Prozessen. Diskursanalytische Untersuchungen zu Instruktionen in der betrieblichen Ausbildung. Verlag für Gesprächsforschung, Radolfszell.

Buckingham, M. & Coffman, C. (2001): Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Campus Fachbuch, Frankfurt a.M.

Bühl, A. & Zöfel, P. (2005): SPSS 12 – Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. Pearson Studium, München.

Bühner, M. (2004): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. Pearson Studium, München.

Büttner, S.L. (2001): Die kypernetisch-intelligente Unternehmung. Strukturen, Prozesse und „Brainpower" im Lichte der organisationalen Komplexitätsbewältigungs-, Anpassungs-, Lern- und Innovationsfähigkeit. Verlag Paul Haupt, Bern.

Christof, E. (2004): Das Interview zur Anregung von Selbstaufklärung. In: Der pädagogische Blick. Jg. 12, H. 4, S. 207 – 219.

Clausewitz, C. von (2005): Vom Kriege. (AVL:URL: http://www.carlvon clausewitz.de/vom_kriege_5_14.php. Stand: 14.05.2005)

Coleman, D. (2000): Durch flexibles Führen mehr erreichen. In: Harvard Business Manager, Jg. 22, H. 5, S. 9 – 22.

Critchfield, T.S. (1999): An unexpected effect of recording frequency in reactive self-monitoring. In: Journal of applied behavior analysis. Vol. 32, No. 3, pp. 389 – 391.

Davidson, D. (2001): Subjektiv, intersubjektiv, objektiv. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M.

Day, D.V. & Kilduff, M. (1994): Self-Monitoring Personality and Work Relationships. Individual Differences in Social Networks. In: Barrick, M.R. & Ryan, A.M. (Editors): Personlity and Work: Reconsidering the role of personlity in organisations. Jossey Bass, San Francisco, pp. 205 - 228.

Day, D.V.; Schleicher, D.J.; Unckless, A.L. & Hiller, N.J. (2002): Self-Monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 2, pp. 390 - 401.

De Bono, E. (1992): Serious creativity: using the power of lateral thinking to create new ideas. Harper Collins Publishers, Des Moines.

Denzin, N.K. (1978): The Research Act. A theoretical Introduction to Sociological Methods. McGraw-Hill Book Company, New York.

Diemand, A. & Schuler, H. (1998): Wirksamkeit von Selbstdarstellungsvariablen im Rahmen der Validierung eines Potentialanalyseverfahrens. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Jg. 42, H. 3, S. 134 - 146.

Donnert, R.(1990): Am Anfang war die Tafel… Praktischer Leitfaden für Vortrag, Lehrgespräch, Moderation, Seminar und Unterweisung. Lexika Verlag, München.

Drepper, C. (1992): Unternehmenskultur: Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung im Kommunikationssystem „Unternehmen." Europäische Hochschulschriften, Frankfurt a.M.

DuBrin, A.J. (1995): Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. Publisher Houghton Mifflin Company, Boston.

Duval, T. & Silvia, P. (2001): Self-Awarness & Causal Attribution – a dual system theorie. Kluwer Academic Publishing, Boston.

Ebeling, K.; Seiffert, A. & Senger, R. (2002): Ethische Fundamente der Inneren Führung. Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr, Straußberg.

Emrich, M. (2004): Schauspielerei oder Authentizität. Der Einfluss des Self-Monitoring auf das Verhalten der Teilnehmer im Assessment Center. Pabst Science Publishers. Lengerich.

Engler, S. (1997): Zur Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden. In: Friebertshäuser, B. & Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Juventa Verlag, Weinheim, S. 118 - 130.

Ernst, U. (2007): Befehl für die Projektdurchführung A-QUA. Unveröffentlichtes Dokument der Artillerieschule, Az 32-05-00/25, vom 29.03.2007.

Erpenbeck, J. & Rostenstiel, L. von (2003): Einführung. In: Erpenbeck, J. & Rostenstiel, L. von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Schäffer-Poeschel-Verlag für Wirtschaft, Steuern und Recht, Stuttgart, S. IX – XL.

Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. von (2006): Geleitwort. In: Grote, S.; Kauffeld, S. & Frieling, E. (2006): Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. VII – XI.

Faulstich, P. & Zeuner, C. (1998): Strategien der betrieblichen Weiterbildung: Kompetenz und Organisation. Vahlen Verlag, München.

Fiedler, R.G. (2006): Diagnostik von Arbeitsmotivation bei Rehabilitationspatienten – Konzeptualisierung, Operationalisierung, Strukturanalyse und Kreuzvalidierung neuer Skalen. Inaugural-Dissertation der Medizinischen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster.

Fischer, F. (2005): Projektmanagement. Unveröffentlichte Unterlagen „Berufsbegleitender internetgestützter Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA)“, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fakultät I Bildungs- und Erziehungswissenschaften.

Fiske, S.T. (1993): Social Cognition and Social Perception. In: Annual Review of Psychology, Vol. 44, pp. 155 – 194.

Fleet van, D.D. & Yukl, G.A. (1986): Military Leadership. An Organizational Behavior Perspective. Jai Press Inc., Greenwich.

Flick, U. (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Rowohlt Verlag, Reinbeck.

Flick, U. (2000): Triangulation in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick, U.; Kardorff, E. von & Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt Verlag, Reinbeck, S. 309 - 318.

Flick, U. (2004): Triangulation. Eine Einführung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Franke, G. (2003): Was sind individuelle Handlungsstrategien und welche Bedeutung haben sie in der Praxis. In: Franke, G. & Selka, R. (Hrsg.): Strategische Handlungsflexibilität. Band 1: Grundlagen für die Entwicklung von Trainingsprogrammen. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, S. 5 - 16.

Friedrichs, G. (1980): Methoden der empirischen Sozialforschung. 9. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen.

Fritz, K. (2006): Professionalität des Lehrerberufs und die Bedeutung einer konstruktivistischen Didaktik. Dissertation der FernUniversität Hagen. (URL: AVL: http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=980229634&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=980229634.pdf, Stand 27.09.2007).

Fü S I 4/ZInFü/FüAkBw/Grp WPS: Streitkräftegemeinsames Anforderungsprofil für Offiziere der Bundeswehr vom 19.04.2005

Fuchs, P. (1994): Der Mensch – das Medium der Gesellschaft. In: Fuchs, P. & Göbel A. (Hrsg.): Der Mensch – das Medium der Gesellschaft. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M., S. 15 – 39.

Fuchs, P. (1998): Das Unbewußte in Psychoanalyse und Systemtheorie: die Herrschaft der Verlautbarung und die Erreichbarkeit des Bewußtseins. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M.

Gangestad, S.W. & Snyder, M. (2000): Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal. In: Psychological Bulletin, Vol. 126, No.4, pp. 530 – 555.

Geißler, H. (2000): Organisationspädagogik. Verlag Vahlen, München.

Geißler, H. (2005): Betriebliche Kompetenzentwicklung und Angst. In: Wiesner, G. & Wolter, A. (Hrsg.): Die lernende Gesellschaft. Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft. Juventa-Verlang, Weinheim, S. 127 – 146.

Geißler, K.A. (1989): Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. In: Steer, A. (Hrsg.): Menschen führen im Heer. Report Verlag, Frankfurt a.M., S. 78 – 92.

Gerhards, J. (1991): Funktionale Differenzierung der Gesellschaft und Prozesse der Entdifferenzierung. In: Fischer, H.R. (Hrsg.): Eine Theorie im Brennpunkt der Kritik, Auer-Verlag, Heidelberg, S. 263 – 281.

Gessler, M. (2006): Das Kompetenzmodell. In: Bröckmann, R. & Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 23 - 41.

Glasersfeld, E. von (1997): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse und Probleme. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M.

Glasersfeld, E. von (1999): Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. 11. Auflage, Piper Verlag, München, S. 16 - 38.

Graf, A. (2004): Eine deutschsprachige Version der Self-Monitoring-Skala. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. Jg. 48, H. 3, S. 109 - 121.

Groß, J. (2002): Strukturelle Faktoren einer Reform der Inneren Führung. In: Bald, D. & Prüfert, A. (Hrsg.): Innere Führung. Ein Plädoyer für eine zweite Militärreform. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, S. 49 – 66.

Grote, S.; Kauffeld, S.; Billich, M & Frieling E. (2006): Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems: Phasen, Vorgehen und Stolpersteine. In: Grote, S.; Kauffeld, S. & Frieling, E. (Hrsg.): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 33 - 58.

Grothe, M. (1997): Ordnung als betriebswirtschaftliches Phänomen: die Bedeutung von Koordination und Komplexität. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

Haarmann, A.-R. (2006): Self-Monitoring als Steuerungs- und Kontrollinstrument der individuellen Selbstdarstellung von Führungskräften. Dissertation der Technischen Universität Carolo-Wilhelmina, Braunschweig. (URL:AVL: deposit.ddb.de/cgibin/ dokserv?idn=981077773&dok_var=d1&dok_ext=pdf& filename=981077773.pdf. Stand: 16.11.2006).

Hagen, U. vom (2005): Zivil-militärische Beziehungen. In: Leonhard, N. & Werkner, I.-J. (Hrsg.): Militärsoziologie – Eine Einführung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 68 – 90.

Hanisch, M. (2002): Kompetenzbeurteilung durch Multi-Rater-Feedback: Psychologische Aspekte des Selbstbild-Fremdbild-Abgleiches. Unveröffentlichte Diplomarbeit Universität der Bundeswehr Hamburg.

Hänsel, M. (2002): Intuition als Beratungskompetenz in Organisationen. Dissertation der Medizinischen Fakultät der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Heidegger, M. (1952): Was heißt Denken? Vortrag/BR. In: Tietjen, H. (Hrsg.): Von der Sache des Denkens. Der Hörverlag, München.

Heins, V. & Warburg, J. (2004): Kampf der Zivilisten. Militär und Gesellschaft im Wandel. Transcript Verlag, Bielefeld.

Hejl, P.M. (1991): Konstruktion der sozialen Konstruktion. Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: Schmidt, S. (Hrsg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M., S. 303-339.

Hejl, P.M. (1992): Selbstorganisation und Emergenz in sozialen Systemen. In: Küppers, G. & Krohn, W. (Hrsg.): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M., S. 269 – 292.

Hennecke, M. (2006): Kompetenzentwicklung in der Ausbildung bei BHW. In: Grote, S.; Kauffeld, S. & Frieling, E. (2006): Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 75 - 110.

Henninger, M.; Mandl, H. & Balk, M. (1997): Untersuchung eines konstruktivistisch orientierten Trainingsansatzes in der Weiterbildung. In: Zeitschrift für Unterrichtswissenschaft. Jg. 25, H 4, S. 365 - 376.

Hewlett-Packard (2006): Green Belt Workshop. Workshopunterlagen der Hewlett-Packard Development Company, L.P.

Hildebrandt, L. & Temme, D. (2006): Probleme der Validierung mit Strukturgleichungsmodellen. Discussion Paper des Insitute of Marketing der Humboldt-Universität zu Berlin. (AVL: URL: http://sfb649.wiwi.hu-berlin.de. Stand 16.07.2007).

Hoenle, S. (1996): Führungskultur in der Schweizer Armee. Huber Verlag, Frauenfeld.

Hoffmann, O. (1997): Innere Führung ’97 – eine Konzeption zwischen Bewährung und Herausforderung. Sicherheit und Frieden, Jg. 15; H. 3, S. 135 – 140.

Homburg, C. & Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung , Marketing ZFP, Jg. 18, H. 1, S. 5 - 24.

Horster, D. (1997): Niklas Luhmann. Beck Verlag, München.

Hron, A. (1994): Interview. In: Huber, G. & Mandl, H. (Hrsg.): Verbale Daten. Psychologie Verlags Union, Weiheim, S. 119 – 140.

Hüttner, M. & Schwarting, U. (1997): Grundzüge der Marktforschung. Oldenbourg Verlag, München.

Ickes, W; Holloway, R.; Stinson, L.L & Hoodenpyle, T.G. (2006): Self-Monitoring in Social Interaction: The Centrality of Self-Affect. In: Journal of Personality, Vol. 74, No. 3, pp. 659 – 684.

Jacobs, B. (2007): Konstruktvalidität. (AVL: URL: http://www.phil.uni-sb.de/~jakobs/seminar/vpl/validitaet/konstruc.htm. Stand 02.07.2007).

Jonas, K. & Brömer, P. (2002): Die sozial-kognitive Theorie von Bandura. In: Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.): Theorie der Sozialpsychologie. Band II: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien. Huber Verlag, Bern, S. 277 – 299.

Kade, S. (1999): Qualitative Erwachsenenbildungsforschung – Methoden und Ergebnisse. In: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch der Erwachsenenbildung, Weiterbildung. 2. Auflage, Leske und Budrich, Opladen, S. 340 – 359.

Kasper, H. (1991): Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse. In: Staehle, W.H. (Hrsg.): Managementforschung. De Gruyter Verlag, Berlin, S. 1 – 74.

Keller, J. (2001): Leadership - ein folgenschwerer Irrtum? Eine Kritik militärischer Führungsvorstellungen. In: Kutz, M. & Weyland, P. (Hrsg.): Europäische Identität? Versuch, kulturelle Aspekte eines Phantoms zu beschreiben. Temmen Verlag, Bremen.

Kernic, F. (2001): Sozialwissenschaften und Militär. Eine kritische Analyse. Deutscher Universitäts Verlag.

Kilduff, M. & Day, D.D. (1994): Do cameleons get ahead? The effect of self-monitoring on managerial careers. In: Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 4, pp. 1047 - 1060.

Kirchöfer, D. (2004): Lernkultur Kompetenzentwicklung. Begriffliche Grundlagen. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), ESM Satz und Grafik GmbH, Berlin.

Kirsch, W. & zu Knyphausen, D. (1991): Unternehmungen als „autopoietische“ Systeme? In: Staehle, W.H. (Hrsg.): Managementforschung. De Gruyter Verlag, Berlin, S. 75 – 101.

Kirsch, W.; Aaken, D. van & Seidl, D. (2007): Werte und Innovation - Überlegungen vor dem Hintergrund einer trilateralen Wissenschaftskonzeption. In: Sackmann, S.A. (Hrsg.): Mensch und Ökonomie. Wie sich Unternehmen das Innovationspotential dieses Wertespagats erschließen. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 190 - 206.

Kislinger, A. (2001): System, Funktion und Rolle. Akteursspezifische Handlungsfelder in Organisationen oder: Ein psychologisches Lehrstück vom Einzelnen im Ganzen. Ibidim Verlag, Stuttgart.

Kluge, S. (2000). Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung [20 Absätze]. In: Forum Qualitative Sozialforschung. (URL:AVL: http://qualitative-research.net/fqs. Stand: 13.08.2007).

Kotter, J. (1990): A force for Change - How Leadership Difffers from Management. The Free Press, New York.

Krause, D. (1996): Luhmann-Lexikon: Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann. Enke Verlag, Stuttgart.

Krekel, E.M. (2005): Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung unter Kosten- und Nutzenaspekten. (URL: AVL: http://www.qm online-forum.de /sub2/download/material/Praesentation_Dr.Krekel.pdf. Stand 06.05.2007)

Kroger, R.D. & Turnbull, W. (1975): Invalidity of validity scales: the case of the MMPI. In: Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol. 43, No. 1, pp.48 – 55.

Krüger, H.-H. (2000): Stichwort: Qualitative Forschung in der Erziehungswissenschaft. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Jg. 3, H. 3, 323 - 342.

Kurz, R. & Bartram, D. (2002): Competency and Individual Performance: Modelling the World of Work, In: Robertson, I.T.; Callinan, M. & Bartram, D. (Editors): Organizational Effectiveness. The Role of Psychology. John Wiley & Sons Inc., London, pp. 227 - 258.

Kutz, M. (2002): Historische und theoretische Grundlagen der Inneren Führung. In: Gerhard, W. (Hrsg.): Innere Führung – Dekonstruktion und Rekonstruktion. Edition Temmen Verlag, Bremen, S. 7 – 18.

Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Methodologie. Band 1. Psychologie Verlags Union, Weinheim.

Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken: Band 2. Psychologie Verlags Union, Weinheim.

Landmann, M. (2005): Selbstregulation, Selbstwirksamkeit und berufliche Zielerreichung. Entwicklung, Durchführung und Evaluation eines Trainingsprogramms mit Self-Monitoring-Tagebuch. Shaker Verlag, Aachen.

Laux, L. (2000): Persönlichkeitspsychologie in interaktionistischer Sicht. In Zeitschrift für Psychologie. H. 208, S. 242 - 266.

Laux, L.; Renner, K.-H.; Schütz, A. (2003): Theatralität und Persönlichkeit: Publikumszentrierte Selbstdarstellung und die Inszenierung von Selbstkonsistenz. (AVL: URL: http://www.uni-bamberg.de/~ba2pp1/ forschung/ pubsd/pubsd.htm. Stand: 12.10.2003).

Lehnhoff, A. (1996): Vom Management Development zur Managementbildung. Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a.M.

Lenzen, D. (1997): Lösen die Begriffe Selbstorganisation, Autopoiesis und Emergenz den Bildungsbegriff ab? In: Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 43, H. 6, S. 949 – 967.

Leonhard, N. & Werkner, I.-J. (2005): Einleitung: Militär als Gegenstand der Forschung. In: Leonhard, N. & Werkner, I.-J. (Hrsg.): Militärsoziologie – Eine Einführung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 13 – 23.

Leont´ev, A.N. (1977): Tätigkeit, Bewußtsein, Persönlichkeit. 1. Auflage, Stuttgart, Klett-Verlag.

Lieb, F. (1996): Selbstorganisation und Selbstmanagement aus verhaltenstherapeutischer und systemtherapeutischer Sicht. In: Reinecker, H.S. & Schmelzer, D. (Hrsg.): Verhaltenstherapie, Selbstregulation, Selbstmanagement. Hogrefe Verlag, Göttingen.

Lienert, G. & Raatz, U. (1994): Testaufbau und Testanalyse. Psychologie Verlags Union, Weinheim.

Lind, G. (2006): Normalverteilung. (AVL: URL: http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/kurse/lehrgaenge/_Lehrgaenge.htm. Stand: 09.07.2006).

Linnenkamp, H. (1997): Neue Aufgaben der Bundeswehr - alte Ausbildung? Sicherheit & Frieden, Jg. 15, H. 3, S. 166 - 171.

Luhmann, N. & Schorr, E. (1999): Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M.

Luhmann, N. (1972): Rechtssoziologie 1. Verlag für Sozialwissenschaften, Reinbek.

Luhmann, N. (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 2. Erweiterte Auflage, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart.

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Veralg, Frankfurt a.M.

Luhmann, N. (1988): Wirtschaft der Gesellschaft. 2. Auflage, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a. M.

Luhmann, N. (1989): Reden und Schweigen. In: Luhmann, N. & Fuchs, P. (Hrsg.): Reden und Schweigen. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M., S. 7 – 20.

Luhmann, N. (1990): Paradigmen lost: Über die ethische Reflexion der Moral. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M.

Luhmann, N. (1991): Wirtschaftsethik - als Ethik? In: Wieland, J. (Hrsg.): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Suhrkamp-Verlag, Frankfurt a,M., S. 134 - 147.

Luhmann, N. (1993): Die Paradoxie des Entscheidens. In: Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik. Band 84, H. 3, S. 287 – 310.

Luhmann, N. (1994): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Dünker und Humboldt Verlag, Berlin.

Luhmann, N. (1997): Gesellschaft der Gesellschaft. Band 1 und 2, Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M.

Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M.

Mack, B. (2000): Führungsfaktor Menschenkenntnis: Mitarbeiter besser verstehen, typgerecht führen, optimal motivieren. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech.

Malik, F. (1989): Elemente einer Theorie des Managements sozialer Systeme. In: Bauer, L. & Matis, H. (Hrsg.): Evolution – Organisation - Management: Zur Entwicklung und Selbststeuerung komplexer Systeme. Duncker und Humbolt Verlag, Berlin, S. 131 – 143.

Mandl, H., Gruber, H. & Renkl, A. (1995): Situiertes Lernen in multimedialen Lernumgebungen. In: Issing, L. J. & Klimsa, P. (Hrsg.): Information und Lernen mit Multimedia. Psychologie Verlags Union, Weinheim, S. 167 - 178.

Mayring, P. (1993): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 4. Auflage, Deutscher Studien Verlag, Weinheim.

Mayring, P. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 3. Auflage, Psychologie Verlags Union, Weinheim.

McCrae, R. R. & Costa, P.T. (1987): Validation of the Five-Factor Model of personality across instruments and observers. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol.52, No.1, pp. 81 - 90.

Meisel, K. & Feld, T.C. (2005): Organisationsentwicklung und Organisationsberatung. Berufsbegleitender und internetgestützter Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA), Karl v. Ossietzky Universität, Oldenburg.

Merkens, H. (1997): Stichproben bei qualitativen Studien. In: Friedbertshäuser, B. & Prengel A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Juventa Verlag, Weinheim, S. 97 - 106.

Metz, A. (1988): Berateridеal und Wirklichkeit. Europäische Hochschulschriften, Frankfurt a.M.

Metzinger, T. (2006): Der Begriff einer Bewusstseinskultur. In: e-Journal Philosophie der Psychologie. (URL:AVL: http://www.jp.philo.at/texte/MetzingerT1.pdf. Stand 12.04.2007).

Mielke, R & Kilian, R. (1990): Wenn Teilskalen sich nicht zu dem ergänzen, was die Gesamtskala erfassen soll: Untersuchung zum Self-Monitoring-Konzept. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 21, S. 126 – 135.

Miller, J.S. & Cardy R.L. (2000): Self-Monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. In: Journal of Organizational Behavior, 21, pp. 609 - 626.

Millotat, C. (2005): Ausbildung, Bildung und Erziehung der Offiziere der Bundeswehr im Einsatz. In: Europäische Sicherheit. Jg. 54, H. 4, S. 46 - 49.

Minto, B. (2005): Das Prinzip der Pyramide. Pearson Studium Verlag, München.

Mohiyeddini, C. (2004): Vorlesung psychologische Diagnostik. (URL:AVL: http://www.psychologie.unizh.ch/klipsypt/lehre/ss04/diagnostik/1.pdf. Stand: 13.04.2007).

Moser, K., Diemand, A. & Schuler H. (1996). Inkonsistenz und Soziale Fertigkeiten als zwei Komponenten von Self-Monitoring. In: Diagnostica, Jg. 42, H. 3, S. 268 - 283.

Müller, G.F. (2006): Mitarbeiterführung durch kompetente Selbstführung. In: Zeitschrift für Management (ZfM), Jg. 1, H. 1, S. 8 – 22.

Müller, K.R., Mechler, M. & Lipowsky, B. (1997): Verstehen und Handeln im betrieblichen Ausbildungsalltag. Fallorientierte berufspädagogische Fortbildung für betriebliches Ausbildungspersonal. Band 1: Ergebnisse. Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.).

Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995): Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal Based Perspektives. Sage Publication, Thousend Oaks.

Nesler, M.S., Tedeschi, J.T. & Storr, D.M. (1995): Context effects, self-presentation, and Self-Monitoring scale. In: Journal of research in personality, 29, pp. 273-284.

Nowack, W. & Kammer, D. (1987): Self-presentation: Social skills and inconsistency as independent facets of self-monitoring. In: European Journal of Personality Psychology, 1, pp. 61 - 77.

Nowack, W. (1994): Self-Monitoring and social skills. In: European Review of Applied Psychology, Vol. 44, No. 4, pp. 299 - 304.

Odermath, G.E. (2000): Ökologie in der Moderne: Strategische Handlungsrationalität und soziale Kompetenz mittels systemischer Kooperation und Interferenz. Herbert Utz Verlag, München.

Oesterle, H.E. (1999): Qualifizierung und Training von Führungskräften bei Siemens. In: Prüfert, A. (Hrsg.): Ausbildung und Bildung im Militär: Zur Debatte um das Führungstraining im Militär. Nomos Verlag, Baden-Baden, S. 23 – 32.

Opp, K.-D. (1979): Individualistische Sozialwissenschaft. Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart.

Oswald, H. (1997): Was heißt qualitativ forschen? In: Friebertshäuser, B. & Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Juventa Verlag, Weinheim, S. 71 - 87.

Petersen, J. (2003): Dialogisches Management. Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a.M.

Picardi, E. & Schulte, J. (1990): Die Wahrheit der Interpretation: Beiträge zur Philosophie Donald Davidsons. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M.

Piekarski, C. (2006): Instrumentenentwicklung. (AVL: URL: http://www.medizin.uni-koeln.de/institute/arbeitsmedizin/kriterien_uf.html. Stand: 10.07.2006).

Pongratz, H.J. & Voss, G.G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 11, H. 1, S. 30 – 53.

Pongratz, H.J. (2002): Subordination. Inszenierungsformen von Personalführung in Deutschland seit 1933. Rainer Hampp Verlag, München.

Prein, G. & Erzberger, C. (2000): Integration statt Konfrontation! Ein Beitrag zur methodologischen Diskussion um den Stellenwert quantitativen und qualitativen Forschungshandelns. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Jg. 3, H. 3, S. 342 - 358.

Prescher, T. (2006): Evaluation über Defizite von Vorgesetzten gegenüber Ausbildern sowie Defizite von Ausbildern gegenüber Lehrgangsteilnehmern der Artillerieschule. Unveröffentlichtes Arbeitspapier der Artillerieschule Idar-Oberstein.

Prescher, T. (2007): Das Entwicklungsprojekt A-QUA - High-Level-Indroduction. (Unveröffentlichter Vortrag vor dem erweiterten Führungskreis der Artillerieschule, am 10.04.2007.

Probst, G.; Raub, S. & Romhardt, K. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Auflage, Gabler Verlag, Frankfurt a.M.

Probst, G.J.B. (1989): Soziale Institutionen als selbstorganisierende entwicklungsfähige Systeme. In: Bauer, L. & Matis, H. (Hrsg.): Evolution – Organisation - Management: Zur Entwicklung und Selbststeuerung komplexer Systeme. Duncker und Humbolt Verlag, Berlin. S. 145 – 160.

Prosch, B. (2000): Praktische Organisationsanalyse: ein Arbeitsbuch für Berater und Führende. Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Proudfoot Consulting (2005): The Proudfoot Report. Produktivitätsstudie 2005/2006. Eine Internationale Untersuchung der Produktivität auf Unternehmensebene. (URL:AVL: http://enable06.myenable.com/fusion/apps/doc/public/130/Productivity%20Study/Productivity_Study_2005_English_A4.pdf. Stand: 12.03.2006).

Puschmann, T. (1996): Das Berufsbild des Offiziers im Blickwinkel des erweiterten Auftrages der Streikräfte. Unveröffentlichte Lehrgangsarbeit der Führungsakademie der Bundeswehr.

Ratzek, W. (1992): Selbstorganisation in komplexen Welten: Chaos als schöpferischer Impuls. Lang Verlag, Frankfurt a.M.

Raub, W. & Voss, T. (1981): Individuelles Handeln und gesellschaftliche Folgen – Das individualistische Programm in den Sozialwissenschaften. Luchterhand Verlag, Neuwied.

Reich, K. (2006): Konstruktivistische Didaktik. Lehr- und Studienbuch mit Methodenpool. Beltz Verlag, Weinheim.

Reinhardt, K. (2007): Kompetenzen steuern – Modell des integrativen Kompetenzmanagements. In: ERP Management – Zeitschrift für unternehmensweite Anwendungssysteme. Jg. 3, H.1, S. 32 - 37.

Ridder, H.-G. (2001): Strategisches Personalmanagement – Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech.

Riedler, K-K. (1996): Der Qualitätsfaktor als strategisches Element des Lean Managements. University Press, Kassel.

Rosenstiel, L. von (1993): Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Huber Verlag, Bern, S. 321 - 351.

Rosenstiel, L. von (1999): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Roth, G. (2001): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M.

Röthig, P. (1998): Handbuch Organisationsuntersuchung in der Bundesverwaltung. Bundesministerium des Inneren.

Russell, Y. (2000): Intergenerationelle Verantwortlichkeit und Gerechtigkeit im globalen Umweltschutz. Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.) im Fachbereich I - Psychologie an der Universität Trier. (URL:AVL: ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/ 2004/213/pdf/20010208.pdf. Stand:24.04.2007.)

Saban, J.M. & Killion, J.P. & Green, C.G. (1994): The Centric Reflection Modell: A kaleidoscope for staff developer. In: Journal of Staff Development. Vol. 15, No. 3, pp. 16 - 20.

Sarges, W. (2001): Einleitung des Herausgebers. Die Assessment Center-Methode – Herkunft, Kritik und Weiterentwicklungen. In: Sarges, W. (Hrsg.): Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. 2. Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen, S. VII - XXXII.

Sauer, W.; Scherer, S.; Scherm, M.; Kaufel, S. & Pfeifer, M. (2004): Führungsbegleitung in militärischen Organisationen: Konzept und erste Effekte in der Praxis. In: Zeitschrift für Personalführung, H. 11, S. 44 - 51.

Schäfer, E.; Fölsch, T. & Sauerwald, J. (2006): Neue Formen des Kompetenzmanagements bei der B. Braun Melsungen AG. In: Grote, S.; Kauffeld, S. & Frieling, E. (2006): Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 111 – 134.

Scharpf, R. (1999): Training und Transfer: Lernen, Anwenden und die Bedeutung fähigkeitsbezogener Kognitionen. Hampp Verlag, München.

Scheich, H. (2006): Das Gehirn und seine Semantik. In: Könneker, C. (Hrsg.): Wer erklärt den Menschen? Hirnforscher, Psychologen und Philosophen im Dialog. Fischer Verlag, Frankfurt a.M., S. 32 – 35.

Schirmer, F. (1991): Aktivitäten von Managern: Ein kritischer Review über 40 Jahre „Work Activity"-Forschung. In: Staehle, W.H. (Hrsg.): Managementforschung. De Gruyter Verlag, Berlin, S. 205 – 235.

Schirmer, F. (2000): Reorganisationsmanagement: Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Schmitt, M. (1990): Konsistenz als Persönlichkeitseigenschaft. Springer Verlag, Berlin.

Schmitz, B. (2001) Self-Monitoring zur Unterstützung des Transfers einer Schulung in Selbstregulation für Studierende. In: Zeitschrift für Pädagogische Psychologie. Vol. 15, No. 3/4, S. 181 - 197.

Schneewind, K.A. (1977): Selbstkonzept. Herrmann, T. (Hrsg.): Handbuch psychologischer Grundbegriffe. Kösel Verlag, München.

Schneider, C. (2001): Persönlichkeit und Selbst: Eine Annäherung zweier differentialpsychologischer Konstruktsysteme. Kova´c Verlag, Hamburg.

Schnell, R. & Hill, P.B. & Esser, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage. Oldenbourg Verlag, München.

Schöppe, A. (1995): Vertrauen im Militärsystem. In: Hartmann, U. & Walther, C. (Hrsg.): Der Soldat in einer Welt im Wandel: Ein Handbuch für Theorie und Praxis. Olzog Verlag, Landsberg/Lech, S. 212 – 223.

Schössler, D. (1980): Militärsoziologie. Athenäum Verlag, Königstein/Ts.

Schröder, O.; Möbus, C. & Lüdke, A. (2003): Individuelle Voraussetzungen der strategischen Handlungsflexibilität. In: Franke, G. & Selka, R. (Hrsg.): Strategische Handlungsflexibilität. Band 1: Grundlagen für die Entwicklung von Trainingsprogrammen. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, S. 17 – 80.

Schubert, V. (2001): Militär als soziales System. Eine systemtheoretische Analyse. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität der Bundeswehr München.

Schuler, H & Görlich, Y. (2006): Ermittlung erfolgsrelevanter Merkmale von Mitarbeitern durch Leistungs- und Potentialbeurteilung. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. 3. überarbeitete Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen, S. 235 – 269.

Schweer, M. & Thies, B. (2003): Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Verlag Hans Huber, Bern.

Siebert, H. (1985): Paradigmen der Erwachsenenbildung. In: Zeitschrift für Pädagogik, Jg. 31, H. 5, S. 577 – 595.

Siebert, H. (1996): Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. 2. Auflage, Zielverlag, Neuwied."

Siebert, H. (2005): Pädagogischer Konstruktivismus. Lernzentrierte Pädagogik in Schule und Erwachsenenbildung. 3. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim.

Snyder, M. & Kendzierski, D. (1982): Acting on one´s attitudes: Procedure für linking attitude and behavior. In: Journal of Experimental Social Psychology. Vol. 18, No. 2 S. 165 - 183.

Snyder, M. (1987): Public appearances / private realities: The psychology of self-monitoring. Freeman, New York.

Sonntag, K.; Stegmaier, R.; Müller, B.; Baumgart, C. & Schauerpeter, H. (2000): Leitfaden zur Implementation arbeitsintegrierter Lernumgebungen. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Materialen zur beruflichen Bildung, H. 108, Bertelsmann Verlag, Bielefeld.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993): Competence at Work. Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, New York.

Sponsel, R. (2006): CST - Charakter-Struktur-Test nach Riemann. Faktorenanalyse der Motivgruppen, Strukturen und der Zusatzsskalen Vitalität, Positiver Gefühlsanteil und Psychosomatische Belastung. (AVL: URL: http://www.sgipt.org/wisms/fa/cst/cst214U.htm. Stand 16.06.06).

SPSS Base Benutzerhandbuch 13.0. SPSS GmbH Software, München, 2004.

Staehle, W.H. (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. überarbeitete Auflage, Vahlen Verlag, München.

Stahl, T. (2004): Selbstreflexives Lernen in Lernenden Organisationen. In: Holz, H.; Novak, H.; Schemme, D. & Stahl, T. (Hrsg.): Selbstevaluation in der Berufsbildung. Berichte zur beruflichen Bildung Band 269, Bundesinstitut für Berufsbildung, S. 51 – 75.

Stark, C. (1994): Autopoiesis und Integration. Eine kritische Einführung in die Luhmannsche Systemtheorie. Kovac Verlag, Hamburg.

Staute, J. (1997): Das Ende der Unternehmenskultur. Firmenalltag im Turbokapitalismus. Campus Verlag, Frankfurt a.M.

Steinberger, E. (1999): Lernpotentiale auf organisationaler Ebene. Erschließung von Unternehmens- und Mitarbeiterressourcen. Linde Verlag, Wien.

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (1997): Management – Grundlagen der Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden

Storz, P. (2005): Wandel von Anforderungen in beruflicher Arbeit – Konsequenzen für berufliche Aus- und Fortbildung. In: Wiesner, G. & Wolter, A. (Hrsg.): Die lernende Gesellschaft. Lernkulturen und Komptenzentwicklung in der Wissensgesellschaft. Juventa Verlang, Weinheim, S. 79 – 96.

Strauss, A.L (1994): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Wilhelm Fink Verlag, München.

Strauss, A.L. & Corbin, J.M (1996): Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Beltz Verlags Union, Weinheim.

Strauß, B.; Clausen, M. & Möller, J. (1997): Über generelle Kontext-Effekte hinaus: Wenn Self-Monitorer einen Self-Monitoring-Fragebogen bearbeiten. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie, Jg. 28, H. 13, S.172 - 183.

Tajfel, H. (1982): Gruppenkonflikt und Vorurteil. Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen. Hans Huber Verlag, Bern."

Teubner, G. (1992): Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung. In: : Küppers, G. & Krohn, W. (Hrsg.): Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M., S. 189 – 216.

Tice, D.M. (1994): Pathways to Internalization: When does Overt Behavior Change the Self-Concept? In: Brinthaupt, T.M. & Lipka, R.P. (Editors): Changing the self: philosophies, techniques, and experiences. State University of New York Press, Albany.

Treml, A.K. (1998): Überlebensethik: Stichworte zur praktischen Vernunft im Schatten der ökologischen Krise. Schöppe Verlag, Hamburg.

Treml, A.K. (2000): Allgemeine Pädagogik: Grundlagen, Handlungsfelder, und Perspektiven der Erziehung. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.

Tuider, E. (2007): Diskursanalyse und Biographieforschung. Zum Wie und Warum von Subjektpositionierungen [81 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung 8(2), (URL:AVL http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-07/07-2-6-d.htm. Stand: 14.09.2007)

Walzik, S. (2004): Potenziale lernortkooperative Förderung von Sozialkompetenzen. (URL: AVL: http://www.iwp.unisg.ch/org/iwp/web.nsf/SysWebRessources/KOLIBRI%20Theorieband,%20Walzik%201%20%20pdf/$FILE/Potenziale%20lernortkooperativer%20Förderung%20von%20Sozialkompetenzen.pdf. Stand: 14.04.2004)

Warech, M.A., Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E. & Reilly, S.P. (1998): Self-Monitoring and 360-Degree Ratings. In: Leadership Quarterly, Vol. 9, No. 4, pp. 449 - 473.

Wasser, H. (1994): Sinn – Erfahrung – Subjektivität. Eine Untersuchung zur Evolution von Semantiken in der Systemtheorie, der Psychoanalyse und dem Szientismus. (AVL: URL: http://autopoietische-systeme.de/sinn_erfahrung_subjektivitaet_harald_wasser.pdf. Stand: 12.03.2001).

Wayne, S.J. & Liden, R.C. (1995): Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. In: Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, pp. 232 - 260.

Weinläder, H.G. (2003): Self-monitoring - ein möglicherweise bedeutsamer Aspekt für die Lebensbewältigung blinder Menschen. Online im Internet: (AVL: URL: http://www.blindenanstalt-nuernberg.de/dienste/lebensperspektiven/Doku Weinlaeder.htm. Stand: 12.11.2003).

Wellershoff, D. (1997): Führen: wollen – können – verantworten. Bouvier Verlag, Bonn.

Wendt, M. (1999): Managementprinzipien und ihre Zusammenhänge mit Arbeitsorientierungen und Arbeitsverhalten. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft; Band. 2448. Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt a.M.

Wenzler-Cremer, H. (2005): Bikulturelle Sozialisation als Herausforderung und Chance Eine qualitative Studie über Identitätskonstruktionen und Lebensentwürfe am Beispiel junger deutsch-indonesischer Frauen. Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaftlichen Fakultät der Albert-Ludwig-Universität Freiburg i. Br.

Wiech, J. (2001): Auf dem Präsentierteller – Experimentelle Befunde zur Bedeutung selbstgerichteter Aufmerksamkeit und der Wahrnehmung sozialer Hinweisreize für die Konstrukte Self-Monitoring und Dispositionelle Selbstaufmerksamkeit. Dissertation der Universität der Bundeswehr München.

Wiedemann, P. (1995): Gegenstandsnahe Theoriebildung. In: Flick, U.; Kardorff, E. von.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. von & Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. 2. Auflage, Beltz Verlags Union, Weinheim, S. 440 - 445.

Wiesendahl, E. (2002): Neue Bundeswehr und überholte Innere Führung. Ein Anstoß zur Fortentwicklung eines abgestandenen Leitbilds. In: Gerhard, W. (Hrsg.): Innere Führung - Dekonstruktion und Konstruktion. Edition Temmen, Bremen, S. 19 - 38.

Wiesner, G, & Wolter, A. (2005): Einleitung. In: Wiesner, G. & Wolter, A. (Hrsg.): Die lernende Gesellschaft. Lernkulturen und Komptenzentwicklung in der Wissensgesellschaft. Juventa-Verlag, Weinheim, S. 7 – 44.

Wildemann, B. (1999): Kennzeichen von Leadership-Verhalten. In: Zeitschrift für Personalwirtschaft, Jg.50, H. 2, S. 22 – 27.

Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. Human Resource Management Review, Vol. 7, No. 2, pp. 139 - 155.

Wittwer, W. & Walber, M. (2005): Situationsorientiertes und online-gestütztes Lernmodell für Führungskräfte in KMU. In: Fietz, G. & Junge, A. (Hrsg.): Wie lernen Führungskräfte. Verfahren der Selbstqualifizierung für den Mittelstand. Forschungsinstitut berufliche Bildung, Bertelsmann Verlag, Bielefeld. S. 103 – 122.

Wunderer, R. (1996): Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg, 10, H. 4, S. 385 – 409.

Wunderer, R. (2000): Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre. 3. Aufl., Luchterhand Verlag, Neuwied.

Yousfi, S. (2003): Multivariate Methoden der Testkonstruktion. Dissertation der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Zimbardo, P.G. & Gerrig, R.J. (2004): Psychologie. 16. Auflage, Peason Studium Verlag, München.

9 Anhang

9.1 Verzeichnis der Abbildungen des Anhangs

Abbildung 1: Coverstory zum qualitativen Forschungsdesign – High-Self-Monitoring als Indikator für Mißerfolg.
Quelle: In Anlehnung Strauß et al. 1997, S. 179. S. 276

Abbildung 2: Beispiel qualitative Auswertungssystematik – Excel. S. 278

Abbildung 3: Beispiel qualitative Auswertungssystematik – Mind Map. S. 279

Abbildung 4: Historgramme der Dimension Motivation. S. 280

Abbildung 5: Historgramme der Dimension Fähigkeit. S. 281

Abbildung 6: Item Statistics der Dimension Motivation. S. 282

Abbildung 7: Item-Total-Statistics der Dimension Motivation. . S. 282

Abbildung 8: Item Statistics der Dimension Fähigkeit. . S. 282

Abbildung 9: Item-Total-Statistics der Dimension Fähigkeit. S. 283

Abbildung 10: Extrahierte Kommunalitäten der Vier-, Drei- und Zweifaktorenlösung. S. 283

Abbildung 11: Screeplot der Hauptkomponentenanalyse der Self-Monitoring-Skala. S. 283

Abbildung 12: Rotierte Komponentenmatrix der Vier- und Dreifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala. S. 284

Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Schwierigkeit in der Dimension Motivation. S. 284

Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Itemstreuung und Schwierigkeit in der Dimension Motivation. S. 285

Abbildung 15: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Itemstreuung in der Dimension Motivation. . S. 285

Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Schwierigkeit in der Dimension Fähigkeit. S. 286

Abbildung 17: Zusammenhang zwischen Itemstreuung und Schwierigkeit in der Dimension Fähigkeit. . S. 286

Abbildung 18: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Itemstreuung in der Dimension Fähigkeit. S. 287

Abbildung 19: Kolmogorov-Smirnov-Normalverteilungstest der Itemrohwerte der Self-Monitoring-Skala. S. 288/289

Abbildung 20: KMO and Bartlett's Test der Self-Monitoring-Skala. S. 289

Abbildung 21: Signifikanzniveau der Korrelatoinsmatrix der Itemrohwerte der Self-Monitoring-Skala. S. 290

Abbildung 22: Anti-Image-Korrelatoinsmatrix der Self-Monitoring-Skala. S. 291

Abbildung 23: Anfangsstatistiken Hauptkomponentenanalyse der Self-Monitoring-Skala. Itemselelktion 2 und 16. S. 292

Abbildung 24: Rotierte Komponentenmatrix der Hauptkomponentenanalyse der Self-Monitoring-Skala. Itemselelktion 2 und 16. S. 292

Abbildung 25: Eigenwertverlauf der Dreifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala. S. 293

Abbildung 26: Eigenwertverlauf der Zweifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala. S. 293

Abbildung 27: Rotierte Komponentenmatrix der Vierfaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala. S. 294

Abbildung 28: Rotierte Komponentenmatrix der Dreifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala. S. 294

Abbildung 29: Rotierte Komponentenmatrix der Zweifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala. S. 295

Abbildung 30: Reliabilitätskoeffizient nach der Itemselektion der Dimension Motivation. S. 296

Abbildung 31: Itemstatistik nach der Itemselektion der Dimension Motivation. S. 296

Abbildung 32 Item-Total-Statistik nach der Itemselektion der Dimension Motivation. S. 296

Abbildung 33: Reliabilitätskoeffizient nach der Itemselektion der Dimension Fähigkeit. S. 297

Abbildung 34: Itemstatistik nach der Itemselektion der Dimension Fähigkeit. S. 297

Abbildung 35: Item-Total-Statistik nach der Itemselektion der Dimension Fähigkeit. S. 297

Abbildung 36: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Schwierigkeit in der Dimension 1. S. 298

Abbildung 37: Zusammenhang zwischen Streuung und Schwierigkeit in der Dimension 1. S. 298

Abbildung 38: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Streuung in der Dimension 1. S. 299

Abbildung 39: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Schwierigkeit in der Dimension 2. S. 299

Abbildung 40: Zusammenhang zwischen Streuung und Schwierigkeit in der Dimension 2. S. 300

Abbildung 41: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Streuung in der Dimension 2. S. 300

Abbildung 42: Signifikanzniveau der Korrelatoinsmatrix der Itemrohwerte der Self-Monitoring-Skala. S. 301

Abbildung 43: Inverse der Korrelatoinsmatrix der Itemrohwerte der Self-Monitoring-Skala. S. 301

Abbildung 44: Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium und Bartlett-Test der Self-Monitoring-Skala. S. 301

Abbildung 45: Anti-Image-Matrices der Self-Monitoring-Skala. S. 302

Abbildung 46: Eigenwerte und erklärte Varianz nach der Itemselektion der Self-Monitoring-Skala. S. 302

Abbildung 47: Screeplot nach der Itemselektion der Self-Monitoring-Skala. S. 302

Abbildung 48: Rotierte Komponentenmatrix nach der Itemselektion der Self-Monitoring-Skala. S. 303

Abbildung 49: Streudiagramm nach der Itemselektion der Self-Monitoring-Skala. S. 303

Abbildung 50: Signifikanzniveau der Korrelationsmatrix der endgültigen Faktorenlösung. S. 304

Abbildung 51: Inverse der Korrelationsmatrix der endgültigen Faktorenlösung. S. 304

Abbildung 52: Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium und Bartlett-Test der endgültigen Faktorenlösung. S. 304

Abbildung 53: Anti-Image-Matrices der endgültigen Faktorenlösung. S. 305

Abbildung 54: Kommunalitäten der endgültigen Faktorenlösung. S. 305

Abbildung 55: Eigenwerte und erklärte Varianz nach der Itemselektion der endgültigen Faktorenlösung. S. 305

Abbildung 56: Screeplot nach der Itemselektion der endgültigen Faktorenlösung. S. 306

Abbildung 57: Rotierte Komponentenmatrix der endgültigen Faktorenlösung S. 306

Abbildung 58: Reliabilität der endgültigen Faktorenlösung – Faktor 1. S. 307

Abbildung 59: Reliabilität der endgültigen Faktorenlösung – Faktor 2. S. 307

9.2 Belehrung gemäß des Bundesministerium der Verteidigung, VMBL 1990, Nr. 15

Diese Untersuchung wird im Auftrag – bzw. mit Genehmigung – des BMVg durchgeführt. Sie ist unter der Nummer 1/503/04 registriert.

Sie werden schriftlich darauf hingewiesen, dass

1.) die Teilnahme an der Befragung freiwillig ist,

2.) Ihnen durch eine Verweigerung der Teilnahme kein Nachteile entstehen,

3.) die Erhebung und die Auswertung der Daten anonym, mindestens aber ohne offenkundigen, Personenbezug durchgeführt werden und die beabsichtigte Bekanntgabe des Untersuchungsergebnisses keine Einzeldaten enthält sowie keinen Rückschluss auf Einzelpersonen zulässt,

4.) die Erhebungsunterlagen – gegebenenfalls mit besonderem Sperrvermerk – nach Maßgabe des BArchG dem BA-MA zur Übernahme angeboten und, sofern das MA-MA auf die Unterlagen verzichtet, diese spätestens zwei Jahre nach Abschluss der Auswertung vernichtet werden.

5.) Außerdem ist Ihnen - den zu Befragenden - zu erläutern, für welche Aufgaben/Zwecke die Daten benötigt werden, ob die Daten in Dateien gespeichert werden sollen, ob und an wen Übermittlungen beabsichtigt sind und wann die Daten gelöscht werden.

Unterschrift, Datum

Ich bedanke mich an dieser Stelle für Ihre Mühe.

Thomas Prescher

9.3 Modifizierter Leitfragenkatalog des Episodischen Experteninterviews

1) Was denken Sie über das Verhalten des Vorgesetzen in solch einer Situation?

Mangelnde Flexibilität gepaart mit einem schlechten Self-Monitoring wird mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit die Fehlbarkeit einer Führungskraft fördern. So ergibt sich schnell ein Teufelskreis aus folgenden Komponenten: Ein neuer Vorgesetzter wird durch persönliche Werthaltungen in seiner Rolle als militärischer Führer bei der Teamentwicklung in seiner Teileinheit/Einheit beeinflusst, wodurch die Geführten unzufrieden werden, was der Vorgesetzte aber nicht wahrnimmt, da er seine Aufmerksamkeit zu stark auf die sachlichen Prozessabläufe fokussiert.

- *Er „spürt" nicht, dass etwas aus dem Ruder läuft.*
- *Die Geführten beginnen sich (un-) bewusst zu ärgern, so lange bis diese Stimmung endlich beim Vorgesetzen ankommt.*
- *Durch die fehlende Fähigkeit des Vorgesetzten, Hinweisreize aus seiner sozialen Umgebung adäquat wahrzunehmen, interpretiert er das Verhalten der Untergebenen falsch*
- *Daher ist er nicht in der Lage, das persönliche Verhalten situationsangemessen zu variieren, weshalb die Situation noch weiter aus dem Gleichgewicht gerät.*
- *Und – blind wie er ist – möchte er an seinen Ideen festhalten, weil er meint dies sei für die Bundeswehr der beste Weg, was zu weiteren Unzufriedenheiten seitens der Geführten führt etc.*

2a) Wozu sollte eine Führungskraft sich selbst und seine Umwelt beobachten können und sich darüber Gedanken machen?

2b) Dient Self-Monitoring einer bewussten Beziehungsgestaltung oder der Notwendigkeit Probleme im Dienstalltag zu lösen.

3a.) Erleben Sie in bestimmten Führungssituationen bei sich selber Veränderungen, die ihre Aufmerksamkeit auf sich und/oder die Situation lenken? (Wo, Wann und Wie haben Sie dieses Erlebnis?).

3b) Gab es in Ihrer Tätigkeit eine Situation, in der das Nachdenken über Ihre Selbstdarstellung in der Beziehung zu anderen Personen besonders auffällig oder bedeutsam war?

3c) Wie gehen Sie damit um, dass Ihr Verhalten, sei es formal oder informal, situationsrelativ ist?

3d) Schildern Sie bitte eine Situation, die eine höhere Sensibilität für soziale Vergleichsinformationen verhindert hat, d.h. eine erfolgreiche Handlungssteuerung nicht möglich war?

3e) Ist bewusstes Self-Monitoring eher an Probleme gekoppelt oder auch an konkrete Erfolge?

4) Hat Self-Monitoring bei Ihnen ein bestimmtes Muster in seinem Ablauf?

5) Wenn Sie den Begriff nicht näher spezifizieren können, was wäre für sie die gebräuchlichste Bedeutung?

6a) Können Sie sich einen Aufgabenbereich in der Bundeswehr als Organisation vorstellen, in dem das Nachdenken über die eigene Person und die Erwartungen der sozialen Umwelt als professionelles Handeln (Ressource) ein wesentliches Merkmal sein könnte?

6b) Inwiefern treffen Sie in Führungssituationen auf förderliche oder hinderliche Einflüsse für Ihr Self-Monitoring?

6c) Hat sich in der Zeit Ihrer Führungstätigkeit Ihr Self-Monitoring und Ihr Umgang damit verändert. Was waren die Gründe für diese Entwicklungen?

7) Wie würden Sie am Ende dieses Interviews im Hinblick auf Ihr professionelles Umfeld, Ihre Haltung gegenüber der Self-Monitoring-Kompetenz beschreiben?

8) Welche Bedeutung hat Self-Monitoring für ihre Verhaltenssteuerung in Führungssituationen – insbesondere im Vergleich zu einer methodischen Steuerung?

8) Sehen Sie Möglichkeiten die Fähigkeit zur Ausdruckskontrolle zu entwickeln?

9) Gibt es einen Unterschied zischen privaten und professionellen/beruflichen Situationen? Wenn ja, welche?

10) Gibt es nach den bisherigen Fragen noch irgendetwas, was Sie zum Thema Self-Monitoring anmerken möchten?

9.4 Thesen- und Arbeitspapier der kollegialen Gruppengespräche

Thema: Was macht einen erfolgreichen militärischen Führer aus?

Lesen Sie bitte die zusammengefassten Ergebnisse der amerikanischen Studie über den Zusammenhang von Self-Monitoring und Erfolg von militärischen Führern.

Diskutieren Sie in der Gruppe die Frage, ob innerhalb einer militärischen Organisation, die einen militärischen Auftrag zu erfüllen hat, Self-Monitoring einen entscheidenden Beitrag zum Führungsmisserfolg leistet.

Setzen Sie sich in der Diskussion für oder gegen diese Annahme ein. Folgende Fragestellungen sollen Ihnen helfen, sich an das Thema anzunähern und es zu bearbeiten. Es besteht keine Zeitvorgabe.

WAS MACHT EINEN ERFOLGLOSEN MILITÄRISCHEN FÜHRER AUS?

Eine amerikanische Studie über den Zusammenhang von Persönlichkeit und Mißerfolg von militärischen Führern

Zwischen 1998 und 2001 wurde von Paul T. Bartone (2002) in den USA eine Große Untersuchung durchgeführt. Es sollte herausgefunden werden, ob und inwieweit sich der Erfolg oder Mißerfolg eines militärischen Führers aus seiner Persönlichkeit vorhersagen lässt. An der Untersuchung nahmen 96 Unteroffiziere und 223 Offiziere verschiedener Hierarchieebenen und Truppengattungen teil. Sie bearbeiteten zahlreiche Fragebögen, mit deren Hilfe verschiedene Persönlichkeitseigenschaften erfasst wurden. Des Weiteren wurden sie im militärischen Alltag begleitet und in Form von Beobachtungen und systematischen Interviews im sozialen Umfeld auf Erfolg und Mißerfolg in Führungssituationen beurteilt. Anschließend wurden in einer umfangreichen

statistischen und inhaltsanalytischen Auswertung die Daten zusammengefasst. Die Ergebnisse waren überraschend: Von 32 verschiedenen erhobenen Persönlichkeitsmerkmalen, zeigte nur eine einzige Eigenschaft auf einem statistisch bedeutsamen Niveau einen Zusammenhang mit dem Mißerfolg des militärischen Führers:

Self-Monitoring *erwies sich für den fehlenden Führungserfolg als zentrale Persönlichkeitseigenschaft. Unter Self-Monitoring wird das Ausmaß verstanden, in dem eine Person sich an die Gegebenheiten einer Situation anpasst und ihre eigene Meinung, ihre Normen, Werte und Prinzipien zurückstellt. Die einfache Formel lautet: Je höher die Ausprägung auf der Self-Monitoring-Skala eines militärischen Führers ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass er langfristig Mißerfolg hat. Dies begründet sich in der erhöhten Motivation der angemessenen und flexiblen Selbstdarstellung in sozialen Situationen, die häufig von einem erhöhten Selbstzweifel begleitet ist. Dies entspringt dem Widerspruch zwischen gezeigtem Verhalten und den tatsächlichen inneren Werten, Haltungen und Gefühlen. Dieser systematische Zweifel kann auch als Lernmotivation interpretiert werden und führt zu einer hohen Variabilität des Verhaltens. Jedoch ist die interpersonelle Effektivität nicht den Sachanforderungen angemessen. Die hier dargestellten Befunde beziehen sich lediglich auf die interpersonellen Kompetenzen und nicht auf Managementkompetenzen wie Planung, Entscheidungsfindung oder strategisches Denken.*

Militärische Führer mit hohem Self-Monitoring werden folgendermaßen charakterisiert:

Er arbeitet zu stark im Team und ist führungsschwach. Er ist ständig darum bemüht, es allen recht zu machen. Er ist leicht zu beeinflussen. In schwierigen Situationen weicht er oft von seiner Linie ab und versucht den Erwartungen anderer hinterherzulaufen. Er geht Streitigkeiten aus dem Weg. Er ist lenkbar und rückradlos Er redet Vorgesetzten nach dem Mund und macht stets einen verständnisvollen Eindruck. Er verstellt sich oft, sagt nicht was er denkt und ordnet seine Bedürfnisse den Situationen unter. Seine Maßnahmen lassen keine klare Linie erkennen, wobei seine persönliche Zuwendung oft instrumentalisiert wirkt.

Verständlicherweise haben die Ergebnisse in den Bereichen der Erforschung der Persönlichkeitspsychologie großes Aufsehen erregt. Dabei gilt es anzumerken, dass es sich hierbei um amerikanische Befunde handelt, die in ihren Aussagen nicht zwingend übertragbar sind. Dennoch bestehen aus meßmethodischen und testtheoretischen Gründen keine Zweifel an der Gültigkeit der Befunde. Für die Untersuchung in der Bundeswehr soll jedoch überprüft werden, ob in der Bundeswehr diese Tendenzen in den organisationalen Kontext integriert werden können. Damit sollen Konsequenzen für die Übertragbarkeit der Befunde für die militärische Führerausbildung und –weiterbildung abgeleitet werden. Daher möchte ich Sie um ihre Unterstützung zur weiteren Erschließung des Themenbereichs bitten.

Quelle [fiktiv; Anm. d. Verf.]: Paul T. Bartone (2002): A theory of individual differences and leadership: understanding the success to lead. In: California Management Review, No. 40, pp. 97–124.

Abbildung 1: Coverstory zum qualitativen Forschungsdesign – High-Self-Monitoring als Indikator für Mißerfolg.
Quelle: In Anlehnung Strauß et al. 1997, S. 179.

1) Im militärischen Führungsalltag geht es nicht um eine persönliche Beziehungsgestaltung, sondern um die zieldienliche Lösung eines wahrgenommenen Problems!

2) Es ist für die militärische Auftragserfüllung nicht zweckmäßig, sich als Führungskraft selbst und seine Umwelt zu beobachten und sich darüber Gedanken zu machen, nur um besser auf das soziale Umfeld einzugehen!

3) Die persönliche Wahrnehmung durch Self-Monitoring hilft eher, zwischenmenschliche Konflikte zu erkennen und sinnvoll zu bearbeiten. Das Wechselspiel zwischen persönlichen Einstellungen und situativen Anforderungen gelingt daher besser.

4) Wie bewerten Sie die Aussage, Self-Monitoring steht im Widerspruch zur Leistungsfähigkeit des Militärs?

5) Erleben Sie in bestimmten Führungssituationen bei sich selber Veränderungen, die ihre Aufmerksamkeit auf sich und/oder die Situation lenken? Wo, Wann und Wie haben Sie dieses Erlebnis?

6) In der Bundeswehr ist das Nachdenken über die eigene Person und die Erwartungen der sozialen Umwelt als professionelles Handeln (Ressource) unterschiedlich ausgeprägt. Es gelten nicht für alle Organisationsbereiche dieselben Anforderungen an einen militärischen Führer im Hinblick auf sein Self-Monitoring.

7) Welche Einflussfaktoren sind in Ihrem Dienstalltag für die Sensitivität bezüglich sozialer Informationen (Zuneigung/Abneigung; positive/negative Zeichen sozialer Interaktion) ihrer Meinung nach förderlich oder hinderlich?

8) Was beeinflusst Ihre Motivation, den Anforderungen in speziellen zwischenmenschlichen Situationen gerecht zu werden?

9) Die Struktur und die Art der Aufgabenerfüllung in der Bundeswehr führen zu einer Art gefilterten Aufmerksamkeit hinsichtlich des Self-Monitoring. Je nach Relevanzerleben werden bestimmte Aufträge, einzelne Personen oder Personengruppen stärker berücksichtigt (Ressourcensplittung).

10) Die Bundeswehr als Organisation definiert eine allgemeine Rollenerwartung an einen militärischen Führer und Vorgesetzten, die

auch Ihre persönlichen Orientierungen und damit die Art und Weise Ihres Self-Monitorings beeinflusst. Das Bsp. aus der HDv 100/100 bringt hier einen Grundtenor zum Ausdruck: *„Geistige Beweglichkeit und Spannkraft, Wirklichkeitssinn und Vorstellungsvermögen müssen den militärischen Führer befähigen, in logischer Gedankenführung zu eigenständigen klarem Urteil und zweckmäßigen Entschluss zu kommen. Darüber hinaus sind Willensstärke, Selbstvertrauen und innere Gelassenheit entscheidende Voraussetzungen für selbstständiges, tatkräftiges und entschlossenes Handeln.“*

11) Wählen und beschreiben Sie bitte eine repräsentative Situation, in der das Nachdenken über Ihre Selbstdarstellung in der Beziehung zu anderen (einer bestimmten?) Personen besonders auffällig oder bedeutsam war?

12) Innerhalb der Dienstzeit (12 Jahre oder Lebenszeit) findet bei den meisten Offizieren keine Veränderung im Umgang mit Ihrem Self-Monitoring statt.

13) Im privaten Bereich ist die Fähigkeit, soziale Signale mit Ihrem Selbst zu vergleichen von höherer Bedeutung, da hier ein stärkeres emotionales Eingebundensein vorherrscht.

9.5 Beispiel Auswertungssystematik der qualitativen Daten

Seite/ Absatz	Offenes Kodieren (Satzweise/Wortweise Paraphasierung) (Spalte B	Generalisierung (Spalte C)
3/16	je besser die Beziehung zu den Untergebenen ist, desto mehr reden, diskutieren und trinken wir auch mal abends ein Bier zusammen.	Durch Beziehung entsteht Gemeinschaft
3/18	ich bekomme mehr Informationen bei den Personen mit denen ich zeitlich mehr zusammenarbeite	Intensives persönlicher Umgang bringt Informationen
	bei der Gruppe mit der ich wenig zutun habe kann es schon sein dass es da mehr Probleme gibt	vielleicht gibt es mehr Probleme, bei Gruppe, mit der ich weniger zusammenbin
	ich verbringe mehr Zeit mit Personen wo ich ich wohlfühle und ich sammle Informationen da wo ich mich wohlfühle	Wohlfühlen ist Voraussetzung für Informationssammeln
	da wo ich mich nicht wohlfühle, versuche ich mich nicht gut darzustellen oder nach außen hin als Kumpel zu verkaufen	Erleben von Nicht-Selbstdarstellung bei Unwohlfühlen
3/20	Ich mache keine Unterschied nach Dienstgraden und nehme Kritik wie Informationen gleichmäßig auf	Keinen Unterschied nach Dienstgraden
4/26	ich gehe erstmal bei den Untergebenen vom wohlwollen gegenüber der Gemeinschaft aus	Wohlwollen aus Ausgangspunkt der Zusammenarbeit

Axiale Kodierung (Spalte D und E		Theoretisches Kodieren (Spalte F)
Soziale Dimension	In Beziehung stehen	meint z.B. unter Einflussfaktoren auf SM die Unterkategorie "Werthaltungen" - wird in Mind-Map erarbeitet
Soziale Dimension	Intensiver Persönlicher Umgang	
Soziale Dimension	Kontaktpersonenkreis	
Soziale Dimension	Sich wohlfühlen	
Bemerken	Nicht-Selbstdarstellung bei Unwohlgefühl	
Verhaltenssteuerung	Nicht-Selbstdarstellung bei Unwohlgefühl	
Soziale Dimension	Dienstgradunabhängige Beachtung (I-6)	
Muster	Vom wohlwollen der Untergebenen ausgehend	
Persönliche Bedingungen	Vom Guten im Menschen ausgehen	

Abbildung 2: Beispiel qualitative Auswertungssystematik – Excel.
Quelle: Eigene Darstellung

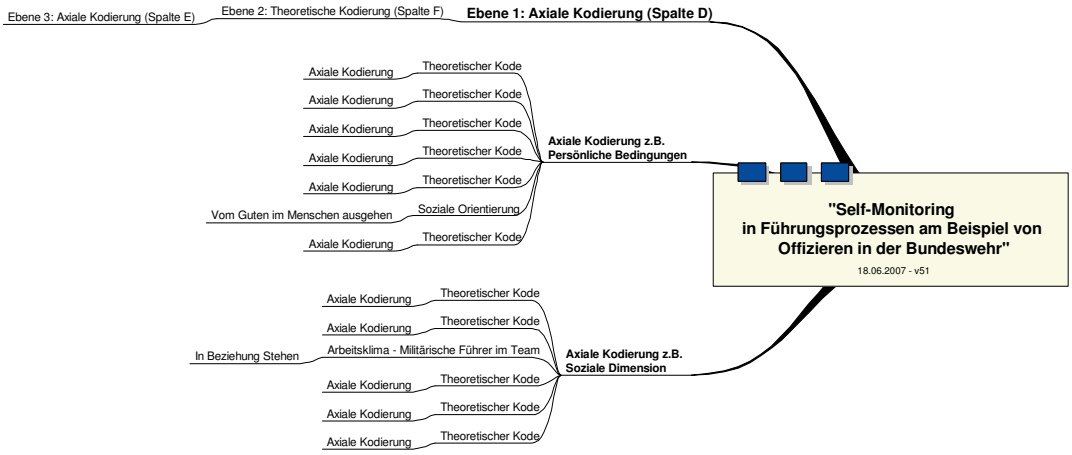

Ebene 3: Axiale Kodierung (Spalte E)
Ebene 2: Theoretische Kodierung (Spalte F)
Ebene 1: Axiale Kodierung (Spalte D)
Axiale Kodierung
Theoretischer Kode
Axiale Kodierung z.B. Persönliche Bedingungen
Vom Guten im Menschen ausgehen
Soziale Orientierung
In Beziehung Stehen
Arbeitsklima - Militärische Führer im Team
Axiale Kodierung z.B. Soziale Dimension
"Self-Monitoring in Führungsprozessen am Beispiel von Offizieren in der Bundeswehr"
18.06.2007 - v51

Abbildung 3: Beispiel qualitative Auswertungssystematik – Mind Map.
Quelle: Eigene Darstellung

9.6 Faktorenanalyse zur Itemselektion

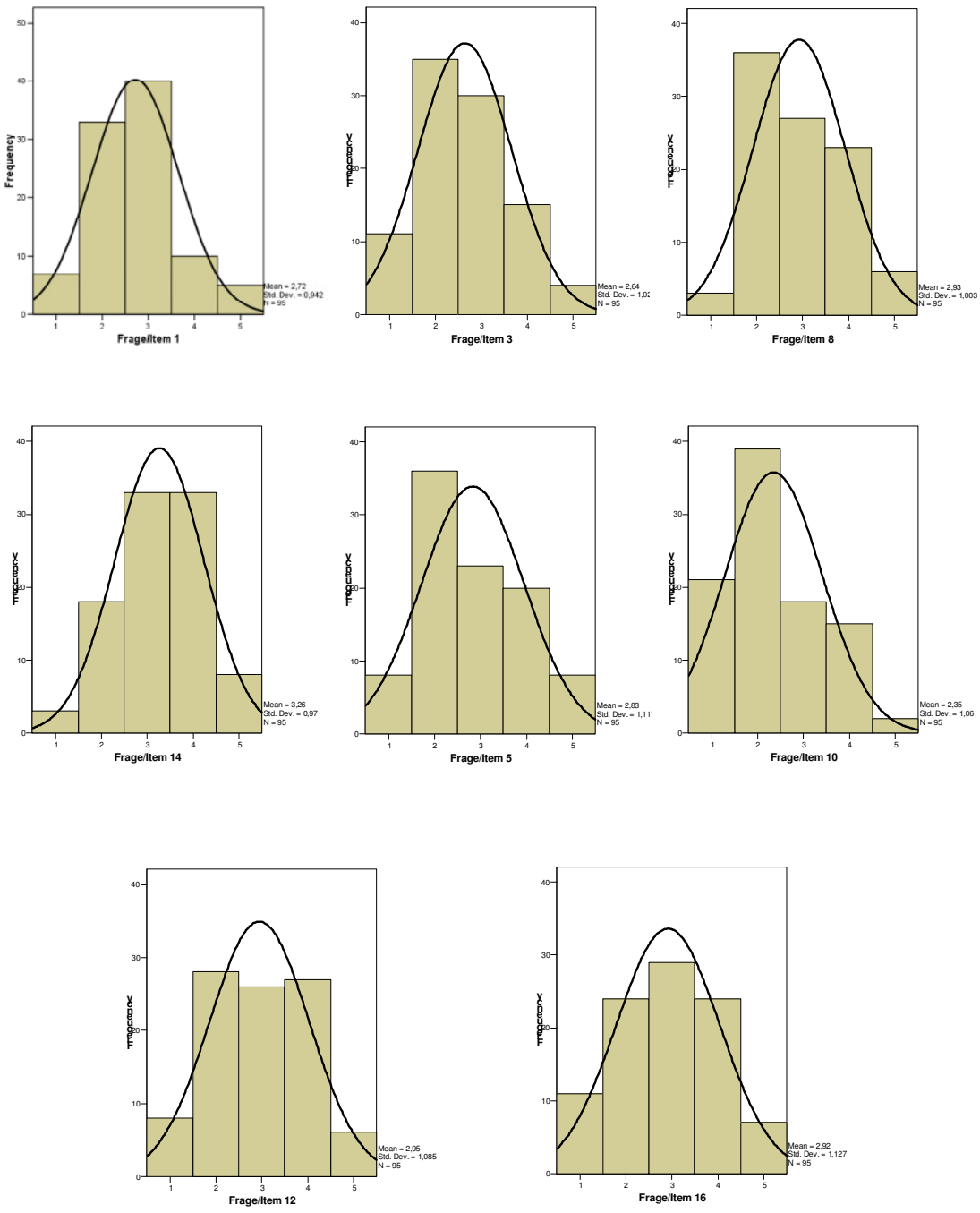


Abbildung 4: Histogramme der Dimension Motivation.

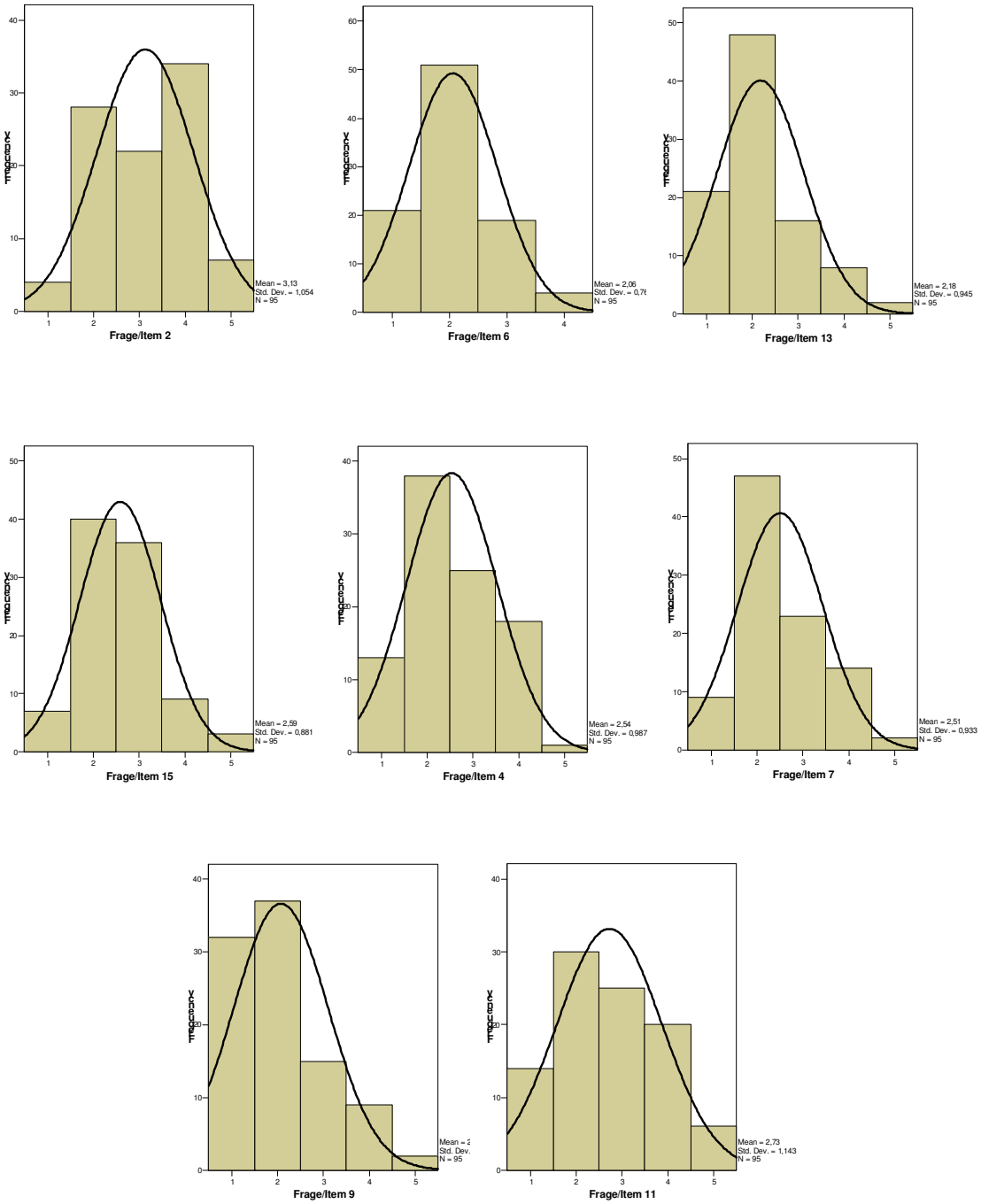


Abbildung 5: Histogramme der Dimension Fähigkeit.

	Mean	Std. Deviation	N
Frage/Item 1	2,72	**,942**	95
Frage/Item 3	2,64	1,020	95
Frage/Item 8	2,93	1,003	95
Frage/Item 14	**3,26**	,970	95
Frage/Item 5	2,83	1,117	95
Frage/Item 10	**2,35**	1,060	95
Frage/Item 12	2,95	1,085	95
Frage/Item 16	2,92	**1,127**	95

Abbildung 6: Item Statistics der Dimension Motivation.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Frage/Item 1	19,87	20,622	,544	,491	,725
Frage/Item 3	19,95	20,689	,477	,321	,735
Frage/Item 8	19,66	21,141	,435	,266	,743
Frage/Item 14	19,33	19,137	,717	,555	,694
Frage/Item 5	19,76	18,441	,674	,546	,696
Frage/Item 10	20,24	20,356	,490	,298	,733
Frage/Item 12	19,64	19,913	,523	,322	,726
Frage/Item 16	19,67	25,350	**-,041**	,105	**,825**

Abbildung 7: Item-Total-Statistics der Dimension Motivation.

	Mean	Std. Deviation	N
Frage/Item 2	**3,13**	**1,054**	95
Frage/Item 6	**2,06**	,769	95
Frage/Item 13	2,18	,945	95
Frage/Item 15	2,59	,881	95
Frage/Item 4	2,54	,987	95
Frage/Item 7	2,51	,933	95
Frage/Item 9	2,07	1,034	95
Frage/Item 11	2,73	**1,143**	95

Abbildung 8: Item Statistics der Dimension Fähigkeit.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Frage/Item 2	16,67	15,477	**,205**	,204	**,678**
Frage/Item 6	17,74	15,302	,398	,377	,633
Frage/Item 13	17,62	14,110	,463	,358	,613
Frage/Item 15	17,21	14,849	,392	,368	,631
Frage/Item 4	17,26	14,026	,445	,355	,616
Frage/Item 7	17,29	15,338	**,285**	,368	**,655**
Frage/Item 9	17,73	14,520	,343	,288	,642
Frage/Item 11	17,07	13,707	,387	,211	,632

Abbildung 9: Item-Total-Statistics der Dimension Fähigkeit.

Communalities

	Initial	Extraction
Frage/Item 1	1,000	,581
Frage/Item 3	1,000	,545
Frage/Item 8	1,000	,462
Frage/Item 14	1,000	,719
Frage/Item 5	1,000	,700
Frage/Item 10	1,000	,450
Frage/Item 12	1,000	,607
Frage/Item 6	1,000	,729
Frage/Item 13	1,000	,540
Frage/Item 15	1,000	,714
Frage/Item 4	1,000	,699
Frage/Item 7	1,000	,666
Frage/Item 9	1,000	,640
Frage/Item 11	1,000	,611

Communalities

	Initial	Extraction
Frage/Item 1	1,000	,553
Frage/Item 3	1,000	,452
Frage/Item 8	1,000	,353
Frage/Item 14	1,000	,713
Frage/Item 5	1,000	,664
Frage/Item 10	1,000	,417
Frage/Item 12	1,000	,448
Frage/Item 6	1,000	,725
Frage/Item 13	1,000	,535
Frage/Item 15	1,000	,678
Frage/Item 4	1,000	,677
Frage/Item 7	1,000	,633
Frage/Item 9	1,000	,402
Frage/Item 11	1,000	,351

Communalities

	Initial	Extraction
Frage/Item 1	1,000	,530
Frage/Item 3	1,000	,439
Frage/Item 8	1,000	,352
Frage/Item 14	1,000	,695
Frage/Item 5	1,000	,623
Frage/Item 10	1,000	,415
Frage/Item 12	1,000	,445
Frage/Item 6	1,000	,337
Frage/Item 13	1,000	,441
Frage/Item 15	1,000	,342
Frage/Item 4	1,000	,404
Frage/Item 7	1,000	,440
Frage/Item 9	1,000	,342
Frage/Item 11	1,000	,302

Abbildung 10: Extrahierte Kommunalitäten der Vier-, Drei- und Zweifaktorenlösung.

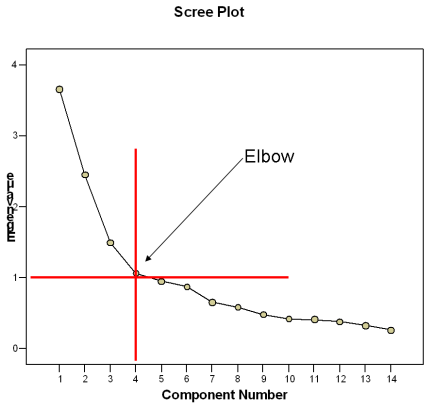


Abbildung 11: Screeplot der Hauptkomponentenanalyse der Self-Monitoring-Skala.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Frage/Item 5	,823	-,125	-,049	,067
Frage/Item 14	,758	,058	-,104	,362
Frage/Item 1	,745	,036	,053	,146
Frage/Item 3	,699	,095	-,132	-,174
Frage/Item 8	,668	,065	,046	-,102
Frage/Item 10	,511	,148	-,101	,397
Frage/Item 12	,480	,056	-,435	,429
Frage/Item 6	,050	,842	-,067	,111
Frage/Item 15	,088	,829	,115	-,075
Frage/Item 13	-,006	,663	,189	,254
Frage/Item 9	,064	,196	,770	-,067
Frage/Item 7	-,189	,022	,767	,204
Frage/Item 11	,035	,159	,114	,756
Frage/Item 4	,038	,014	,582	,599

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

Rotated Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
Frage/Item 14	,836	,105	,056
Frage/Item 5	,803	-,016	-,139
Frage/Item 1	,734	,115	,022
Frage/Item 12	,653	-,129	,074
Frage/Item 3	,632	-,215	,079
Frage/Item 10	,614	,131	,153
Frage/Item 8	,592	-,027	,046
Frage/Item 4	,106	,816	,011
Frage/Item 7	-,254	,754	,006
Frage/Item 9	-,094	,605	,166
Frage/Item 11	,231	,516	,177
Frage/Item 6	,096	,015	,846
Frage/Item 15	,046	,062	,820
Frage/Item 13	,038	,306	,663

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization
a. Rotation converged in 4 iterations.

Abbildung 12: Rotierte Komponentenmatrix der Vier- und Dreifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala.

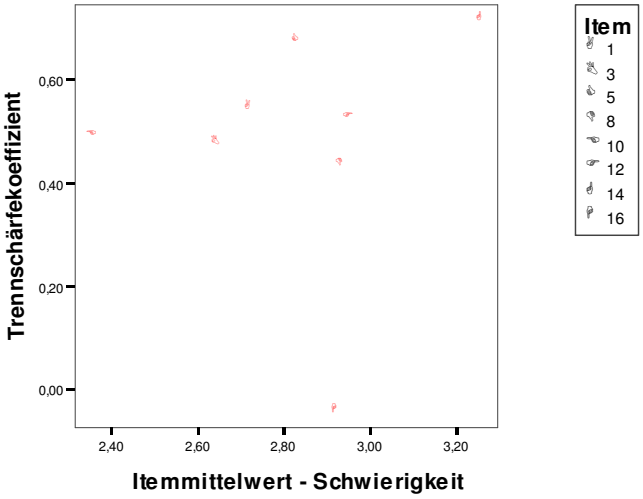


Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Schwierigkeit in der Dimension Motivation.

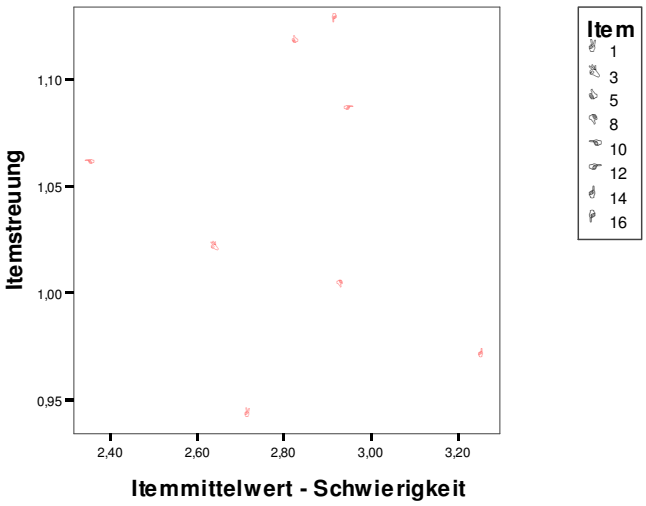


Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Itemstreuung und Schwierigkeit in der Dimension Motivation.

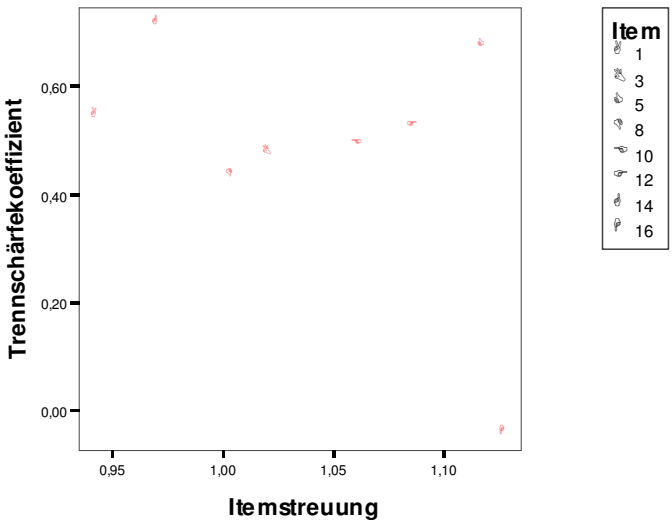


Abbildung 15: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Itemstreuung in der Dimension Motivation.

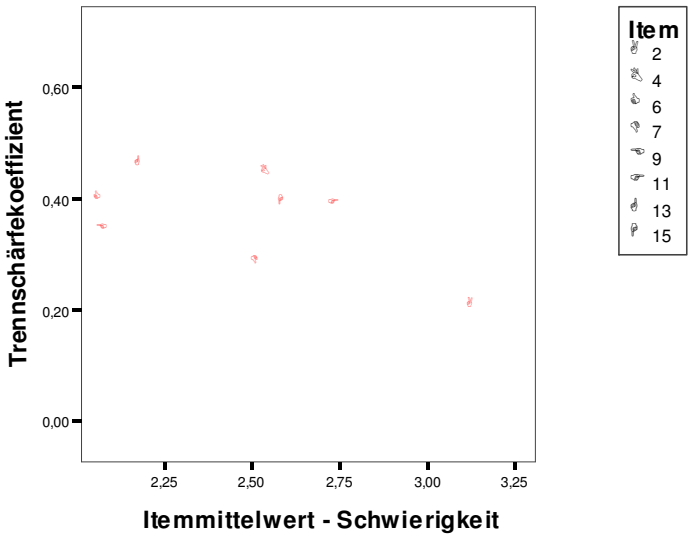


Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Schwierigkeit in der Dimension Fähigkeit.

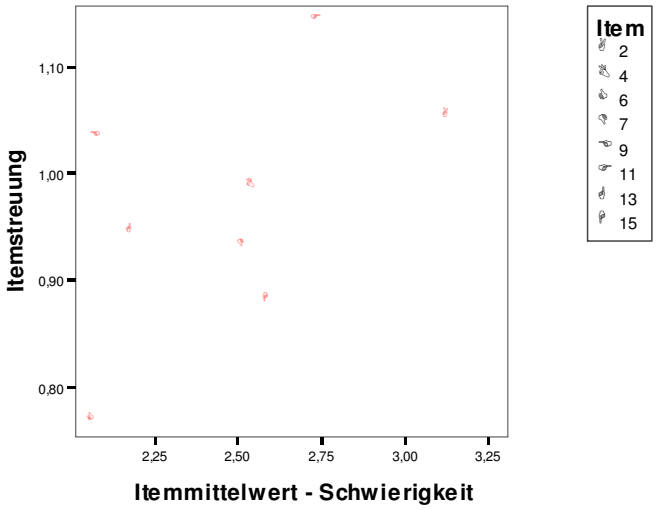


Abbildung 17: Zusammenhang zwischen Itemstreuung und Schwierigkeit in der Dimension Fähigkeit.

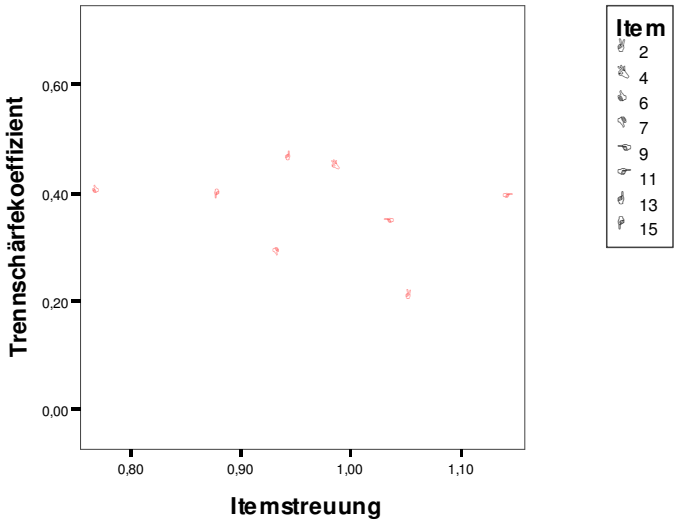


Abbildung 18: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Itemstreuung in der Dimension Fähigkeit.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Frage/Item 1	Frage/Item 3	Frage/Item 8
N		95	95	95
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,72	2,64	2,93
	Std. Deviation	,942	1,020	1,003
Most Extreme Differences	Absolute	,223	,220	,233
	Positive	,223	,220	,233
	Negative	-,198	-,153	-,163
Kolmogorov-Smirnov Z		2,178	2,141	2,269
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Frage/Item 14	Frage/Item 5	Frage/Item 10
N		95	95	95
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,26	2,83	2,35
	Std. Deviation	,970	1,117	1,060
Most Extreme Differences	Absolute	,208	,235	,260
	Positive	,175	,235	,260
	Negative	-,208	-,147	-,150
Kolmogorov-Smirnov Z		2,026	2,289	2,535
Asymp. Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Frage/Item 12	Frage/Item 16	Frage/Item 2
N		95	95	95
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,95	2,92	3,13
	Std. Deviation	1,085	1,127	1,054
Most Extreme Differences	Absolute	,188	,161	,228
	Positive	,188	,160	,194
	Negative	-,181	-,161	-,228
Kolmogorov-Smirnov Z		1,828	1,573	2,222
Asymp. Sig. (2-tailed)		,002	,014	,000

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Frage/Item 6	Frage/Item 13	Frage/Item 15
N		95	95	95
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,06	2,18	2,59
	Std. Deviation	,769	,945	,881
Most Extreme Differences	Absolute	,291	,301	,243
	Positive	,291	,301	,243
	Negative	-,246	-,204	-,185
Kolmogorov-Smirnov Z		2,833	2,938	2,368
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Frage/Item 4	Frage/Item 7
N		95	95
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,54	2,51
	Std. Deviation	,987	,933
Most Extreme Differences	Absolute	,244	,295
	Positive	,244	,295
	Negative	-,156	-,199
Kolmogorov-Smirnov Z		2,374	2,880
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Frage/Item 9	Frage/Item 11
N		95	95
Normal Parameters[a,b]	Mean	2,07	2,73
	Std. Deviation	1,034	1,143
Most Extreme Differences	Absolute	,255	,201
	Positive	,255	,201
	Negative	-,150	-,141
Kolmogorov-Smirnov Z		2,483	1,954
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,001

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Abbildung 19: Kolmogorov-Smirnov-Normalverteilungstest der Itemrohwerte der Self-Monitoring-Skala.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	444,457
	df	120
	Sig.	,000

Abbildung 20: KMO and Bartlett's Test der Self-Monitoring-Skala.

Correlation Matrix[a]

		Frage/Item 1	Frage/Item 3	Frage/Item 8	Frage/Item 14	Frage/Item 5	Frage/Item 10	Frage/Item 12	Frage/Item 16	Frage/Item 2
Correlation	Frage/Item 1	1,000	,391	,372	,572	,611	,324	,287	-,173	,358
	Frage/Item 3	,391	1,000	,276	,408	,535	,284	,300	-,082	,112
	Frage/Item 8	,372	,276	1,000	,480	,378	,265	,299	-,109	,190
	Frage/Item 14	,572	,408	,480	1,000	,572	,490	,498	,001	,321
	Frage/Item 5	,611	,535	,378	,572	1,000	,338	,387	,056	,226
	Frage/Item 10	,324	,284	,265	,490	,338	1,000	,442	,016	,065
	Frage/Item 12	,287	,300	,299	,498	,387	,442	1,000	,066	,090
	Frage/Item 16	-,173	-,082	-,109	,001	,056	,016	,066	1,000	-,188
	Frage/Item 2	,358	,112	,190	,321	,226	,065	,090	-,188	1,000
	Frage/Item 6	,025	,110	,089	,106	,013	,195	,131	,043	,213
	Frage/Item 13	,213	-,043	,059	,169	-,102	,097	-,053	-,166	,255
	Frage/Item 15	,089	,107	,074	,066	-,017	,120	,077	-,110	,171
	Frage/Item 4	,074	-,103	,062	,151	,015	,186	,017	,146	,128
	Frage/Item 7	-,053	-,255	-,119	-,137	-,183	-,061	-,247	,071	-,185
	Frage/Item 9	-,044	-,015	,005	-,062	-,026	,035	-,167	,115	,001
	Frage/Item 11	,174	,025	-,064	,238	,138	,141	,194	,230	,258
Sig. (1-tailed)	Frage/Item 1		,000	,000	,000	,000	,001	,002	,047	,000
	Frage/Item 3	,000		,003	,000	,000	,003	,002	,215	,141
	Frage/Item 8	,000	,003		,000	,000	,005	,002	,146	,033
	Frage/Item 14	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,496	,001
	Frage/Item 5	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,294	,014
	Frage/Item 10	,001	,003	,005	,000	,000		,000	,439	,266
	Frage/Item 12	,002	,002	,002	,000	,000	,000		,263	,194
	Frage/Item 16	,047	,215	,146	,496	,294	,439	,263		,034
	Frage/Item 2	,000	,141	,033	,001	,014	,266	,194	,034	
	Frage/Item 6	,405	,143	,106	,154	,452	,029	,102	,339	,019
	Frage/Item 13	,019	,339	,285	,051	,162	,176	,305	,054	,006
	Frage/Item 15	,196	,151	,239	,264	,435	,123	,228	,144	,049
	Frage/Item 4	,237	,160	,276	,072	,441	,036	,436	,079	,108
	Frage/Item 7	,306	,006	,125	,093	,038	,278	,008	,246	,037
	Frage/Item 9	,337	,442	,480	,275	,401	,369	,053	,134	,496
	Frage/Item 11	,046	,407	,268	,010	,090	,087	,030	,013	,006

Correlation Matrix[a]

		Frage/Item 6	Frage/Item 13	Frage/Item 15	Frage/Item 4	Frage/Item 7	Frage/Item 9	Frage/Item 11
Correlation	Frage/Item 1	,025	,213	,089	,074	-,053	-,044	,174
	Frage/Item 3	,110	-,043	,107	-,103	-,255	-,015	,025
	Frage/Item 8	,089	,059	,074	,062	-,119	,005	-,064
	Frage/Item 14	,106	,169	,066	,151	-,137	-,062	,238
	Frage/Item 5	,013	-,102	-,017	,015	-,183	-,026	,138
	Frage/Item 10	,195	,097	,120	,186	-,061	,035	,141
	Frage/Item 12	,131	-,053	,077	,017	-,247	-,167	,194
	Frage/Item 16	,043	-,166	-,110	,146	,071	,115	,230
	Frage/Item 2	,213	,255	,171	,128	-,185	,001	,258
	Frage/Item 6	1,000	,438	,525	,095	-,030	,155	,201
	Frage/Item 13	,438	1,000	,396	,261	,234	,073	,203
	Frage/Item 15	,525	,396	1,000	,024	,100	,255	,151
	Frage/Item 4	,095	,261	,024	1,000	,419	,357	,377
	Frage/Item 7	-,030	,234	,100	,419	1,000	,402	,171
	Frage/Item 9	,155	,073	,255	,357	,402	1,000	,143
	Frage/Item 11	,201	,203	,151	,377	,171	,143	1,000
Sig. (1-tailed)	Frage/Item 1	,405	,019	,196	,237	,306	,337	,046
	Frage/Item 3	,143	,339	,151	,160	,006	,442	,407
	Frage/Item 8	,196	,285	,239	,276	,125	,480	,268
	Frage/Item 14	,154	,051	,264	,072	,093	,275	,010
	Frage/Item 5	,452	,162	,435	,441	,038	,401	,090
	Frage/Item 10	,029	,176	,123	,036	,278	,369	,087
	Frage/Item 12	,102	,305	,228	,436	,008	,053	,030
	Frage/Item 16	,339	,054	,144	,079	,246	,134	,013
	Frage/Item 2	,019	,006	,049	,108	,037	,496	,006
	Frage/Item 6		,000	,000	,180	,386	,067	,025
	Frage/Item 13	,000		,000	,005	,011	,240	,024
	Frage/Item 15	,000	,000		,410	,168	,006	,072
	Frage/Item 4	,180	,005	,410		,000	,000	,000
	Frage/Item 7	,386	,011	,168	,000		,000	,049
	Frage/Item 9	,067	,240	,006	,000	,000		,083
	Frage/Item 11	,025	,024	,072	,000	,049	,083	

Abbildung 21: Signifikanzniveau der Korrelationsmatrix der Itemrohwerte der Self-Monitoring-Skala.

Anti-image Matrices

		Frage/Item 1	Frage/Item 3	Frage/Item 8	Frage/Item 14	Frage/Item 5	Frage/Item 10	Frage/Item 12	Frage/Item 16
Anti-image Covariance	Frage/Item 1	,447	-,038	-,045	-,070	-,184	-,043	,004	,096
	Frage/Item 3	-,038	,626	-,001	-,055	-,160	-,028	-,007	,077
	Frage/Item 8	-,045	-,001	,686	-,142	-,043	,013	-,060	,052
	Frage/Item 14	-,070	-,055	-,142	,402	-,076	-,126	-,114	-,046
	Frage/Item 5	-,184	-,160	-,043	-,076	,416	-,008	-,031	-,089
	Frage/Item 10	-,043	-,028	,013	-,126	-,008	,649	-,143	,027
	Frage/Item 12	,004	-,007	-,060	-,114	-,031	-,143	,599	-,015
	Frage/Item 16	,096	,077	,052	-,046	-,089	,027	-,015	,768
	Frage/Item 2	-,092	,072	-,022	-,075	-,028	,097	,068	,145
	Frage/Item 6	,083	-,045	-,038	,043	-,016	-,082	-,042	-,095
	Frage/Item 13	-,113	,027	,020	-,082	,110	,015	,083	,084
	Frage/Item 15	-,009	-,045	-,016	,026	,025	-,014	-,061	,073
	Frage/Item 4	,032	,042	-,054	-,018	,004	-,102	-,015	-,051
	Frage/Item 7	-,048	,096	,013	,010	,004	,021	,077	,011
	Frage/Item 9	,019	-,057	-,038	,024	-,018	-,026	,109	-,055
	Frage/Item 11	-,036	,005	,158	-,051	-,008	,030	-,101	-,161
Anti-image Correlation	Frage/Item 1	,790[a]	-,072	-,081	-,165	-,426	-,079	,008	,164
	Frage/Item 3	-,072	,834[a]	-,002	-,109	-,313	-,044	-,012	,111
	Frage/Item 8	-,081	-,002	,829[a]	-,270	-,080	,020	-,094	,071
	Frage/Item 14	-,165	-,109	-,270	,838[a]	-,186	-,247	-,231	-,083
	Frage/Item 5	-,426	-,313	-,080	-,186	,766[a]	-,015	-,063	-,158
	Frage/Item 10	-,079	-,044	,020	-,247	-,015	,825[a]	-,230	,038
	Frage/Item 12	,008	-,012	-,094	-,231	-,063	-,230	,809[a]	-,022
	Frage/Item 16	,164	,111	,071	-,083	-,158	,038	-,022	,494[a]
	Frage/Item 2	-,170	,112	-,033	-,146	-,054	,149	,109	,204
	Frage/Item 6	,164	-,076	-,060	,089	-,034	-,134	-,071	-,143
	Frage/Item 13	-,230	,046	,033	-,175	,230	,026	,146	,130
	Frage/Item 15	-,017	-,073	-,025	,052	,049	-,023	-,100	,106
	Frage/Item 4	,062	,068	-,083	-,036	,008	-,163	-,025	-,075
	Frage/Item 7	-,094	,160	,021	,021	,008	,034	,130	,016
	Frage/Item 9	,035	-,088	-,056	,046	-,034	-,039	,171	-,076
	Frage/Item 11	-,066	,008	,234	-,099	-,014	,046	-,160	-,225

Anti-image Matrices

		Frage/Item 2	Frage/Item 6	Frage/Item 13	Frage/Item 15	Frage/Item 4	Frage/Item 7	Frage/Item 9	Frage/Item 11
Anti-image Covariance	Frage/Item 1	-,092	,083	-,113	-,009	,032	-,048	,019	-,036
	Frage/Item 3	,072	-,045	,027	-,045	,042	,096	-,057	,005
	Frage/Item 8	-,022	-,038	,020	-,016	-,054	,013	-,038	,158
	Frage/Item 14	-,075	,043	-,082	,026	-,018	,010	,024	-,051
	Frage/Item 5	-,028	-,016	,110	,025	,004	,004	-,018	-,008
	Frage/Item 10	,097	-,082	,015	-,014	-,102	,021	-,026	,030
	Frage/Item 12	,068	-,042	,083	-,061	-,015	,077	,109	-,101
	Frage/Item 16	,145	-,095	,084	,073	-,051	,011	-,055	-,161
	Frage/Item 2	,659	-,067	-,042	-,031	-,079	,182	-,028	-,140
	Frage/Item 6	-,067	,570	-,198	-,216	,014	,081	-,049	-,042
	Frage/Item 13	-,042	-,198	,543	-,113	-,098	-,104	,104	-,011
	Frage/Item 15	-,031	-,216	-,113	,609	,115	-,048	-,156	-,043
	Frage/Item 4	-,079	,014	-,098	,115	,602	-,166	-,160	-,151
	Frage/Item 7	,182	,081	-,104	-,048	-,166	,581	-,175	-,068
	Frage/Item 9	-,028	-,049	,104	-,156	-,160	-,175	,677	,004
	Frage/Item 11	-,140	-,042	-,011	-,043	-,151	-,068	,004	,666
Anti-image Correlation	Frage/Item 1	-,170	,164	-,230	-,017	,062	-,094	,035	-,066
	Frage/Item 3	,112	-,076	,046	-,073	,068	,160	-,088	,008
	Frage/Item 8	-,033	-,060	,033	-,025	-,083	,021	-,056	,234
	Frage/Item 14	-,146	,089	-,175	,052	-,036	,021	,046	-,099
	Frage/Item 5	-,054	-,034	,230	,049	,008	,008	-,034	-,014
	Frage/Item 10	,149	-,134	,026	-,023	-,163	,034	-,039	,046
	Frage/Item 12	,109	-,071	,146	-,100	-,025	,130	,171	-,160
	Frage/Item 16	,204	-,143	,130	,106	-,075	,016	-,076	-,225
	Frage/Item 2	,872[a]	-,110	-,071	-,048	-,125	,293	-,042	-,212
	Frage/Item 6	-,110	,632[a]	-,356	-,367	,023	,140	-,078	-,068
	Frage/Item 13	-,071	-,356	,616[a]	-,196	-,172	-,186	,172	-,019
	Frage/Item 15	-,048	-,367	-,196	,684[a]	,189	-,081	-,243	-,067
	Frage/Item 4	-,125	,023	-,172	,189	,659[a]	-,281	-,251	-,239
	Frage/Item 7	,293	,140	-,186	-,081	-,281	,845[a]	-,280	-,110
	Frage/Item 9	-,042	-,078	,172	-,243	-,251	-,280	,610[a]	,006
	Frage/Item 11	-,212	-,068	-,019	-,067	-,239	-,110	,006	,683[a]

Abbildung 22: Anti-Image-Korrelationsmatrix der Self-Monitoring-Skala

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,656	26,111	26,111	3,656	26,111	26,111	3,286	23,471	23,471
2	2,451	17,507	43,618	2,451	17,507	43,618	1,959	13,992	37,463
3	1,494	10,668	54,286	1,494	10,668	54,286	1,822	13,015	50,478
4	1,064	7,603	61,889	1,064	7,603	61,889	1,598	11,411	61,889
5	,948	6,769	68,658						
6	,872	6,230	74,888						
7	,653	4,666	79,554						
8	,584	4,174	83,728						
9	,482	3,443	87,171						
10	,420	3,001	90,173						
11	,411	2,936	93,109						
12	,380	2,714	95,823						
13	,325	2,320	98,143						
14	,260	1,857	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Abbildung 23: Anfangsstatistiken Hauptkomponentenanalyse der Self-Monitoring-Skala. Itemselektion 2 und 16.

Rotated Component Matrix [a]

	Component			
	1	2	3	4
Frage/Item 5	,823	-,125	-,049	,067
Frage/Item 14	,758	,058	-,104	,362
Frage/Item 1	,745	,036	,053	,146
Frage/Item 3	,699	,095	-,132	-,174
Frage/Item 8	,668	,065	,046	-,102
Frage/Item 10	,511	,148	-,101	,397
Frage/Item 12	,480	,056	-,435	,429
Frage/Item 6	,050	,842	-,067	,111
Frage/Item 15	,088	,829	,115	-,075
Frage/Item 13	-,006	,663	,189	,254
Frage/Item 9	,064	,196	,770	-,067
Frage/Item 7	-,189	,022	,767	,204
Frage/Item 11	,035	,159	,114	,756
Frage/Item 4	,038	,014	,582	,599

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Abbildung 24: Rotierte Komponentenmatrix der Hauptkomponentenanalyse der Self-Monitoring-Skala. Itemselektion 2 und 16.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,656	26,111	26,111	3,656	26,111	26,111	3,585	25,605	25,605
2	2,451	17,507	43,618	2,451	17,507	43,618	2,069	14,779	40,383
3	1,494	10,668	54,286	1,494	10,668	54,286	1,946	13,903	54,286
4	1,064	7,603	61,889						
5	,948	6,769	68,658						
6	,872	6,230	74,888						
7	,653	4,666	79,554						
8	,584	4,174	83,728						
9	,482	3,443	87,171						
10	,420	3,001	90,173						
11	,411	2,936	93,109						
12	,380	2,714	95,823						
13	,325	2,320	98,143						
14	,260	1,857	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Abbildung 25: Eigenwertverlauf der Dreifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,656	26,111	26,111	3,656	26,111	26,111	3,606	25,760	25,760
2	2,451	17,507	43,618	2,451	17,507	43,618	2,500	17,858	43,618
3	1,494	10,668	54,286						
4	1,064	7,603	61,889						
5	,948	6,769	68,658						
6	,872	6,230	74,888						
7	,653	4,666	79,554						
8	,584	4,174	83,728						
9	,482	3,443	87,171						
10	,420	3,001	90,173						
11	,411	2,936	93,109						
12	,380	2,714	95,823						
13	,325	2,320	98,143						
14	,260	1,857	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Abbildung 26: Eigenwertverlauf der Zweifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala.

Rotated Component Matrix[a]

	Component			
	1	2	3	4
Frage/Item 5	,823	-,125	-,049	,067
Frage/Item 14	,758	,058	-,104	,362
Frage/Item 1	,745	,036	,053	,146
Frage/Item 3	,699	,095	-,132	-,174
Frage/Item 8	,668	,065	,046	-,102
Frage/Item 10	,511	,148	-,101	,397
Frage/Item 12	,480	,056	-,435	,429
Frage/Item 6	,050	,842	-,067	,111
Frage/Item 15	,088	,829	,115	-,075
Frage/Item 13	-,006	,663	,189	,254
Frage/Item 9	,064	,196	,770	-,067
Frage/Item 7	-,189	,022	,767	,204
Frage/Item 11	,035	,159	,114	,756
Frage/Item 4	,038	,014	,582	,599

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Abbildung 27: Rotierte Komponentenmatrix der Vierfaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala.

Rotated Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
Frage/Item 14	,836	,105	,056
Frage/Item 5	,803	-,016	-,139
Frage/Item 1	,734	,115	,022
Frage/Item 12	,653	-,129	,074
Frage/Item 3	,632	-,215	,079
Frage/Item 10	,614	,131	,153
Frage/Item 8	,592	-,027	,046
Frage/Item 4	,106	,816	,011
Frage/Item 7	-,254	,754	,006
Frage/Item 9	-,094	,605	,166
Frage/Item 11	,231	,516	,177
Frage/Item 6	,096	,015	,846
Frage/Item 15	,046	,062	,820
Frage/Item 13	,038	,306	,663

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Abbildung 28: Rotierte Komponentenmatrix der Dreifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala.

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Frage/Item 14	,821	,144
Frage/Item 5	,786	-,075
Frage/Item 1	,717	,127
Frage/Item 12	,667	-,029
Frage/Item 3	,656	-,093
Frage/Item 10	,606	,219
Frage/Item 8	,593	,029
Frage/Item 13	,056	,662
Frage/Item 4	,016	,635
Frage/Item 15	,103	,576
Frage/Item 7	-,334	,573
Frage/Item 9	-,146	,566
Frage/Item 6	,160	,558
Frage/Item 11	,186	,517

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Abbildung 29: Rotierte Komponentenmatrix der Zweifaktorenlösung der Self-Monitoring-Skala.

9.7 Itemkennwerte nach erster Itemselektion

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,809	,809	4

Abbildung 30: Reliabilitätskoeffizient nach der Itemselektion der Dimension Motivation.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Frage/Item 1	2,72	,942	95
Frage/Item 14	3,26	,970	95
Frage/Item 5	2,83	1,117	95
Frage/Item 3	2,64	1,020	95

Abbildung 31: Itemstatistik nach der Itemselektion der Dimension Motivation.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Frage/Item 1	8,74	6,494	,642	,449	,754
Frage/Item 14	8,19	6,432	,628	,415	,760
Frage/Item 5	8,62	5,472	,716	,516	,714
Frage/Item 3	8,81	6,645	,528	,303	,806

Abbildung 32: Item-Total-Statistik nach der Itemselektion der Dimension Motivation.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,616	,620	5

Abbildung 33: Reliabilitätskoeffizient nach der Itemselektion der Dimension Fähigkeit.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Frage/Item 6	2,06	,769	95
Frage/Item 13	2,18	,945	95
Frage/Item 15	2,59	,881	95
Frage/Item 7	2,51	,933	95
Frage/Item 4	2,54	,987	95

Abbildung 34: Itemstatistik nach der Itemselektion der Dimension Fähigkeit.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Frage/Item 6	9,81	6,049	,383	,363	,559
Frage/Item 13	9,69	5,002	,519	,300	,477
Frage/Item 15	9,28	5,738	,373	,326	,560
Frage/Item 7	9,37	5,916	,288	,224	,604
Frage/Item 4	9,34	5,673	,307	,218	,597

Abbildung 35: Item-Total-Statistik nach der Itemselektion der Dimension Fähigkeit.

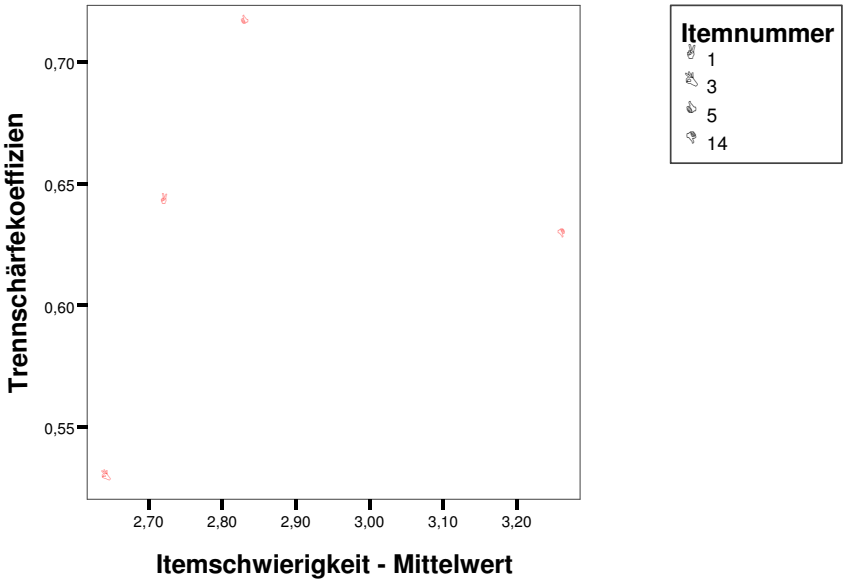


Abbildung 36: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Schwierigkeit in der Dimension 1.

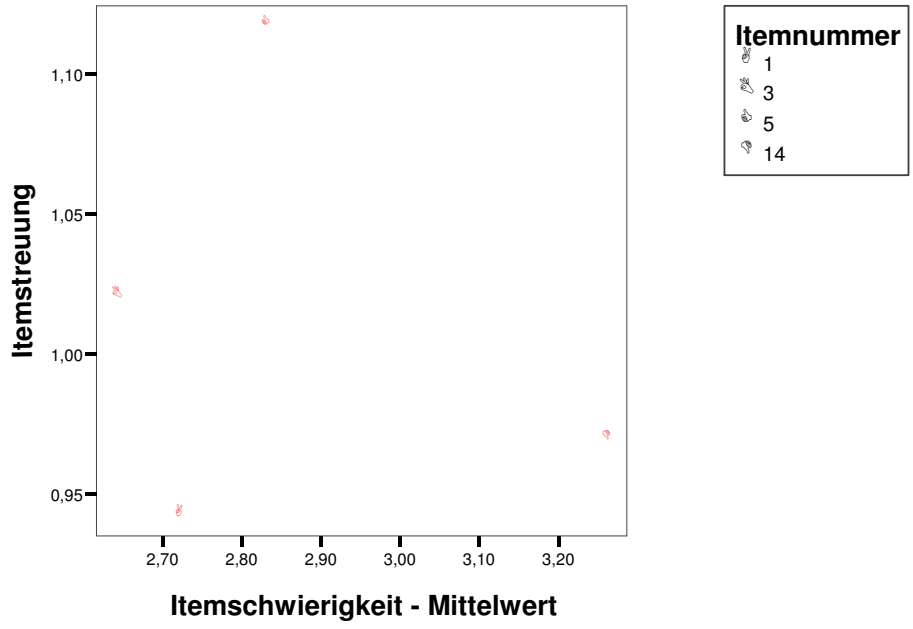


Abbildung 37: Zusammenhang zwischen Streuung und Schwierigkeit in der Dimension 1.

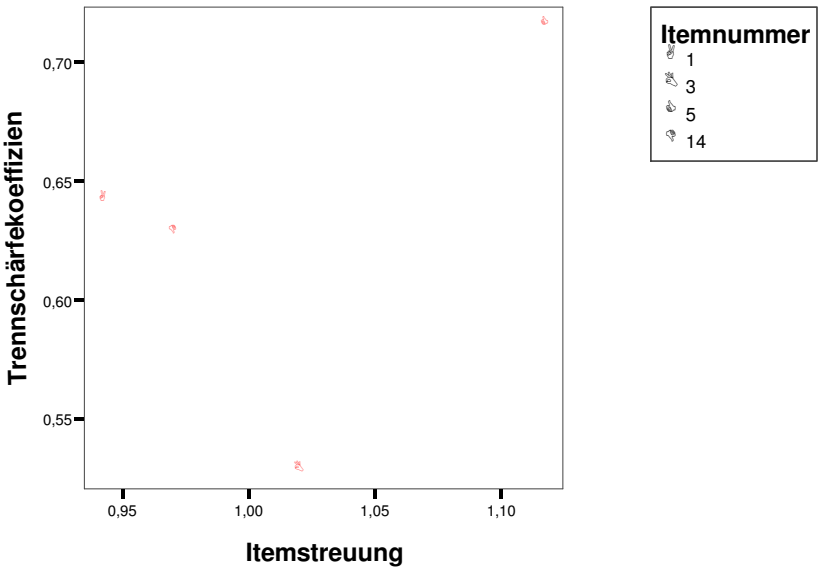


Abbildung 38: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Streuung in der Dimension 1.

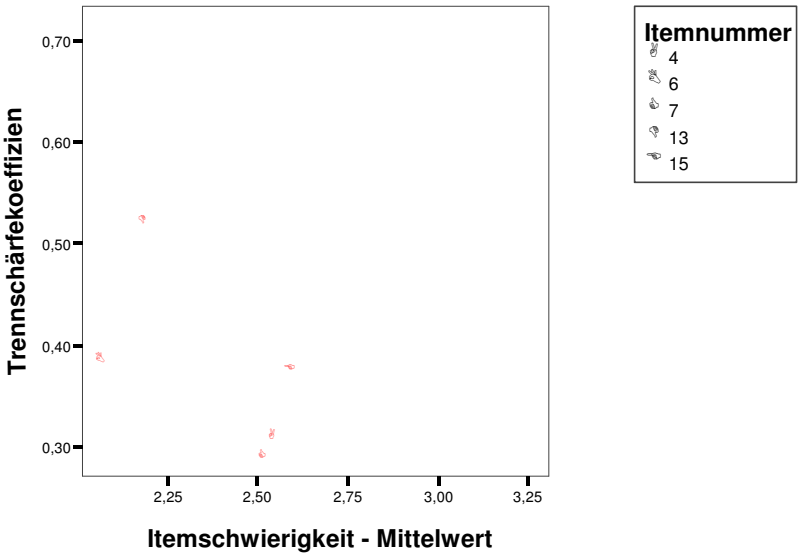


Abbildung 39: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Schwierigkeit in der Dimension 2.

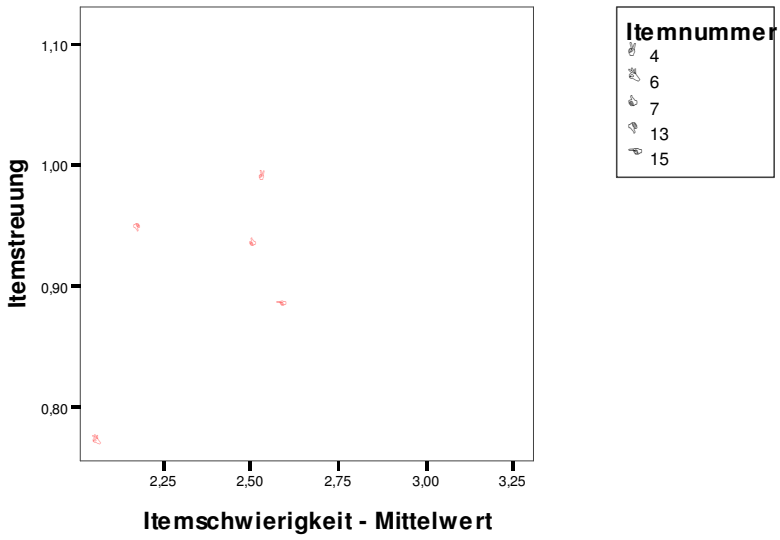


Abbildung 40: Zusammenhang zwischen Streuung und Schwierigkeit in der Dimension 2.

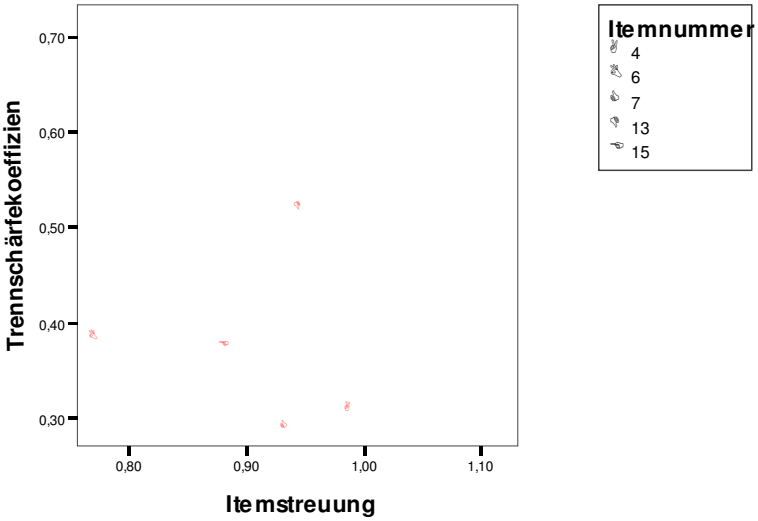


Abbildung 41: Zusammenhang zwischen Trennschärfe und Streuung in der Dimension 2.

9.8 Faktorenanalyse nach erster Itemselektion

Correlation Matrix[a]

		Frage/Item 1	Frage/Item 3	Frage/Item 14	Frage/Item 5	Frage/Item 6	Frage/Item 13	Frage/Item 15	Frage/Item 4	Frage/Item 7
Correlation	Frage/Item 1	1,000	,391	,572	,611	,025	,213	,089	,074	-,053
	Frage/Item 3	,391	1,000	,408	,535	,110	-,043	,107	-,103	-,255
	Frage/Item 14	,572	,408	1,000	,572	,106	,169	,066	,151	-,137
	Frage/Item 5	,611	,535	,572	1,000	,013	-,102	-,017	,015	-,183
	Frage/Item 6	,025	,110	,106	,013	1,000	,438	,525	,095	-,030
	Frage/Item 13	,213	-,043	,169	-,102	,438	1,000	,396	,261	,234
	Frage/Item 15	,089	,107	,066	-,017	,525	,396	1,000	,024	,100
	Frage/Item 4	,074	-,103	,151	,015	,095	,261	,024	1,000	,419
	Frage/Item 7	-,053	-,255	-,137	-,183	-,030	,234	,100	,419	1,000
Sig. (1-tailed)	Frage/Item 1		,000	,000	,000	,405	,019	,196	,237	,306
	Frage/Item 3	,000		,000	,000	,143	,339	,151	,160	,006
	Frage/Item 14	,000	,000		,000	,154	,051	,264	,072	,093
	Frage/Item 5	,000	,000	,000		,452	,162	,435	,441	,038
	Frage/Item 6	,405	,143	,154	,452		,000	,000	,180	,386
	Frage/Item 13	,019	,339	,051	,162	,000		,000	,005	,011
	Frage/Item 15	,196	,151	,264	,435	,000	,000		,410	,168
	Frage/Item 4	,237	,160	,072	,441	,180	,005	,410		,000
	Frage/Item 7	,306	,006	,093	,038	,386	,011	,168	,000	

a. Determinant = ,072

Abbildung 42: Signifikanzniveau der Korrelationsmatrix der Itemrohwerte der Self-Monitoring-Skala.

Inverse of Correlation Matrix

	Frage/Item 1	Frage/Item 3	Frage/Item 14	Frage/Item 5	Frage/Item 6	Frage/Item 13	Frage/Item 15	Frage/Item 4	Frage/Item 7
Frage/Item 1	2,045	-,133	-,520	-,955	,315	-,560	-,090	,067	-,050
Frage/Item 3	-,133	1,541	-,208	-,581	-,106	,104	-,157	,115	,191
Frage/Item 14	-,520	-,208	1,845	-,604	-,024	-,255	,034	-,282	,236
Frage/Item 5	-,955	-,581	-,604	2,308	-,162	,567	,085	-,079	,028
Frage/Item 6	,315	-,106	-,024	-,162	1,626	-,556	-,674	-,129	,257
Frage/Item 13	-,560	,104	-,255	,567	-,556	1,687	-,283	-,200	-,234
Frage/Item 15	-,090	-,157	,034	,085	-,674	-,283	1,506	,170	-,200
Frage/Item 4	,067	,115	-,282	-,079	-,129	-,200	,170	1,344	-,557
Frage/Item 7	-,050	,191	,236	,028	,257	-,234	-,200	-,557	1,399

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,671
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	236,960
	df	36
	Sig.	,000

Abbildung 44: Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium und Bartlett-Test der Self-Monitoring-Skala.

Anti-image Matrices

		Frage/Item 1	Frage/Item 3	Frage/Item 14	Frage/Item 5	Frage/Item 6	Frage/Item 13	Frage/Item 15	Frage/Item 4	Frage/Item 7
Anti-image Covariance	Frage/Item 1	,489	-,042	-,138	-,202	,095	-,162	-,029	,024	-,018
	Frage/Item 3	-,042	,649	-,073	-,163	-,042	,040	-,067	,056	,089
	Frage/Item 14	-,138	-,073	,542	-,142	-,008	-,082	,012	-,114	,091
	Frage/Item 5	-,202	-,163	-,142	,433	-,043	,146	,024	-,026	,009
	Frage/Item 6	,095	-,042	-,008	-,043	,615	-,203	-,275	-,059	,113
	Frage/Item 13	-,162	,040	-,082	,146	-,203	,593	-,111	-,088	-,099
	Frage/Item 15	-,029	-,067	,012	,024	-,275	-,111	,664	,084	-,095
	Frage/Item 4	,024	,056	-,114	-,026	-,059	-,088	,084	,744	-,296
	Frage/Item 7	-,018	,089	,091	,009	,113	-,099	-,095	-,296	,715
Anti-image Correlation	Frage/Item 1	,698[a]	-,075	-,268	-,440	,173	-,301	-,051	,040	-,030
	Frage/Item 3	-,075	,817[a]	-,123	-,308	-,067	,065	-,103	,080	,130
	Frage/Item 14	-,268	-,123	,785[a]	-,293	-,014	-,145	,020	-,179	,147
	Frage/Item 5	-,440	-,308	-,293	,688[a]	-,083	,287	,046	-,045	,015
	Frage/Item 6	,173	-,067	-,014	-,083	,571[a]	-,336	-,431	-,088	,171
	Frage/Item 13	-,301	,065	-,145	,287	-,336	,592[a]	-,177	-,133	-,152
	Frage/Item 15	-,051	-,103	,020	,046	-,431	-,177	,637[a]	,119	-,138
	Frage/Item 4	,040	,080	-,179	-,045	-,088	-,133	,119	,542[a]	-,406
	Frage/Item 7	-,030	,130	,147	,015	,171	-,152	-,138	-,406	,567[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Abbildung 45: Anti-Image-Matrices der Self-Monitoring-Skala.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,657	29,518	29,518	2,657	29,518	29,518	2,632	29,240	29,240
2	2,057	22,852	52,370	2,057	22,852	52,370	2,082	23,130	52,370
3	1,386	15,405	67,775						
4	,681	7,568	75,343						
5	,655	7,277	82,619						
6	,488	5,427	88,046						
7	,417	4,636	92,682						
8	,389	4,322	97,004						
9	,270	2,996	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Abbildung 46: Eigenwerte und erklärte Varianz nach der Itemselektion der Self-Monitoring-Skala.

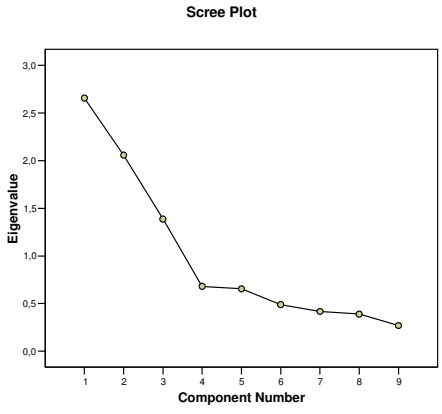


Abbildung 47: Screeplot nach der Itemselektion der Self-Monitoring-Skala.

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Frage/Item 5	,851	-,107
Frage/Item 14	,786	,155
Frage/Item 1	,783	,152
Frage/Item 3	,735	-,067
Frage/Item 13	,052	,803
Frage/Item 6	,117	,685
Frage/Item 15	,093	,685
Frage/Item 4	-,034	,483
Frage/Item 7	-,332	,449

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Abbildung 48: Rotierte Komponentenmatrix nach der Itemselektion der Self-Monitoring-Skala.

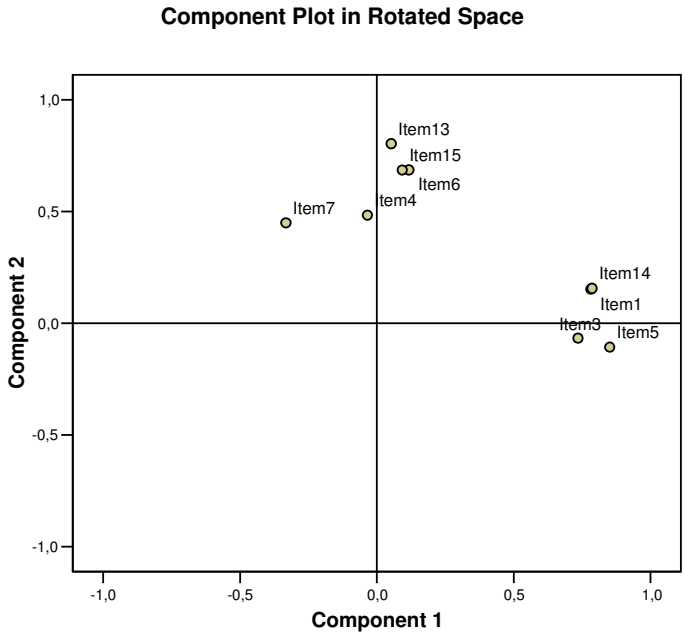


Abbildung 49: Streudiagramm nach der Itemselektion der Self-Monitoring-Skala.

9.9 Faktorenanalyse mit endgültigen Items

Correlation Matrix[a]

		Frage/Item 1	Frage/Item 3	Frage/Item 14	Frage/Item 5	Frage/Item 6	Frage/Item 13	Frage/Item 15
Correlation	Frage/Item 1	1,000	,391	,572	,611	,025	,213	,089
	Frage/Item 3	,391	1,000	,408	,535	,110	-,043	,107
	Frage/Item 14	,572	,408	1,000	,572	,106	,169	,066
	Frage/Item 5	,611	,535	,572	1,000	,013	-,102	-,017
	Frage/Item 6	,025	,110	,106	,013	1,000	,438	,525
	Frage/Item 13	,213	-,043	,169	-,102	,438	1,000	,396
	Frage/Item 15	,089	,107	,066	-,017	,525	,396	1,000
Sig. (1-tailed)	Frage/Item 1		,000	,000	,000	,405	,019	,196
	Frage/Item 3	,000		,000	,000	,143	,339	,151
	Frage/Item 14	,000	,000		,000	,154	,051	,264
	Frage/Item 5	,000	,000	,000		,452	,162	,435
	Frage/Item 6	,405	,143	,154	,452		,000	,000
	Frage/Item 13	,019	,339	,051	,162	,000		,000
	Frage/Item 15	,196	,151	,264	,435	,000	,000	

a. Determinant = ,113

Abbildung 50: Signifikanzniveau der Korrelationsmatrix der endgültigen Faktorenlösung.

Inverse of Correlation Matrix

	Frage/Item 1	Frage/Item 3	Frage/Item 14	Frage/Item 5	Frage/Item 6	Frage/Item 13	Frage/Item 15
Frage/Item 1	2,042	-,134	-,504	-,951	,325	-,556	-,101
Frage/Item 3	-,134	1,483	-,208	-,574	-,137	,186	-,145
Frage/Item 14	-,504	-,208	1,774	-,620	-,072	-,265	,083
Frage/Item 5	-,951	-,574	-,620	2,303	-,168	,554	,095
Frage/Item 6	,325	-,137	-,072	-,168	1,578	-,520	-,635
Frage/Item 13	-,556	,186	-,265	,554	-,520	1,571	-,293
Frage/Item 15	-,101	-,145	,083	,095	-,635	-,293	1,470

Abbildung 51: Inverse der Korrelationsmatrix der endgültigen Faktorenlösung.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,688
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	197,685
	df	21
	Sig.	,000

Abbildung 52: Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium und Bartlett-Test der endgültigen Faktorenlösung.

Anti-image Matrices

		Frage/Item 1	Frage/Item 3	Frage/Item 14	Frage/Item 5	Frage/Item 6	Frage/Item 13	Frage/Item 15
Anti-image Covariance	Frage/Item 1	,490	-,044	-,139	-,202	,101	-,173	-,034
	Frage/Item 3	-,044	,675	-,079	-,168	-,058	,080	-,066
	Frage/Item 14	-,139	-,079	,564	-,152	-,026	-,095	,032
	Frage/Item 5	-,202	-,168	-,152	,434	-,046	,153	,028
	Frage/Item 6	,101	-,058	-,026	-,046	,634	-,210	-,274
	Frage/Item 13	-,173	,080	-,095	,153	-,210	,636	-,127
	Frage/Item 15	-,034	-,066	,032	,028	-,274	-,127	,680
Anti-image Correlation	Frage/Item 1	,694[a]	-,077	-,265	-,439	,181	-,310	-,058
	Frage/Item 3	-,077	,807[a]	-,128	-,310	-,089	,122	-,098
	Frage/Item 14	-,265	-,128	,804[a]	-,307	-,043	-,159	,051
	Frage/Item 5	-,439	-,310	-,307	,676[a]	-,088	,291	,051
	Frage/Item 6	,181	-,089	-,043	-,088	,596[a]	-,330	-,417
	Frage/Item 13	-,310	,122	-,159	,291	-,330	,542[a]	-,193
	Frage/Item 15	-,058	-,098	,051	,051	-,417	-,193	,666[a]

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Abbildung 53: Anti-Image-Matrices der endgültigen Faktorenlösung.

Communalities

	Initial	Extraction
Frage/Item 1	1,000	,665
Frage/Item 3	1,000	,508
Frage/Item 14	1,000	,650
Frage/Item 5	1,000	,767
Frage/Item 6	1,000	,669
Frage/Item 13	1,000	,592
Frage/Item 15	1,000	,639

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Abbildung 54: Kommunalitäten der endgültigen Faktorenlösung.

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,616	37,367	37,367	2,616	37,367	37,367	2,554	36,479	36,479
2	1,875	26,784	64,151	1,875	26,784	64,151	1,937	27,672	64,151
3	,829	11,840	75,991						
4	,509	7,277	83,268						
5	,486	6,939	90,207						
6	,411	5,873	96,080						
7	,274	3,920	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Abbildung 55: Eigenwerte und erklärte Varianz nach der Itemselektion der endgültigen Faktorenlösung.

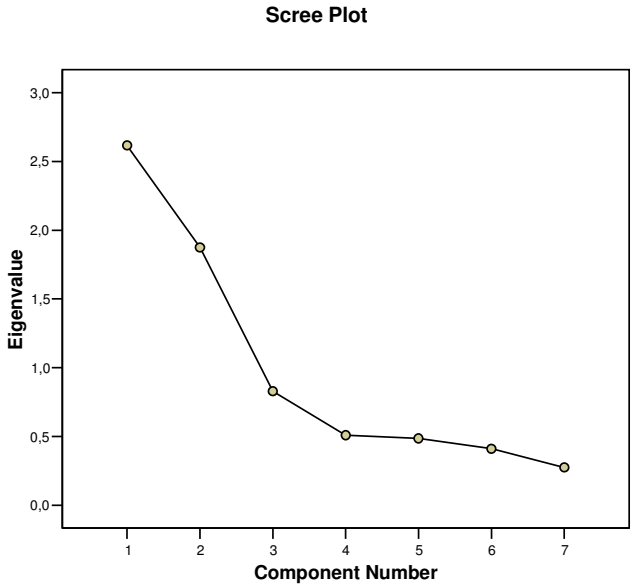


Abbildung 56: Screeplot nach der Itemselektion der endgültigen Faktorenlösung.

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Frage/Item 5	,868	-,113
Frage/Item 1	,808	,110
Frage/Item 14	,797	,123
Frage/Item 3	,712	,031
Frage/Item 6	,041	,817
Frage/Item 15	,038	,799
Frage/Item 13	,040	,768

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Abbildung 57 Rotierte Komponentenmatrix der endgültigen Faktorenlösung.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,809	,809	4

Abbildung 58: Reliabilität der endgültigen Faktorenlösung – Faktor 1.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,705	,713	3

Abbildung 59: Reliabilität der endgültigen Faktorenlösung – Faktor 2.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich, Thomas Prescher, die vorliegende Dissertation selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe.

Des Weiteren erkläre ich, dass diese Dissertation weder teilweise noch insgesamt an der Technischen Universität Dresden oder an einer anderen Hochschule von mir oder einer anderen Person eingereicht wurde. Alle Stellen, die wörtlich oder indirekt Veröffentlichungen anderer entnommen sind, habe ich kenntlich gemacht und mich keiner anderen als der angegebenen Literatur bedient.

Diese Versicherung gilt auch für alle der Arbeit beigegebenen Abbildungen etc.

Böblingen, den 17. März 2008

_____

Prescher, Thomas